



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Caso de estudio

TEMA:

“Aplicación de Job Crafting por parte de los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda.”

Previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de
Empresas

AUTORA:

Andrade Barba Ana Cristina

DIRECTORA:

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la estudiante ANDRADE BARBA ANA CRISTINA, para optar por el Título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo tema es “APLICACIÓN DE JOB CRAFTING POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MECB CÍA. LTDA.”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 13 días del mes de agosto del 2021

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003609375		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Andrade Barba Ana Cristina		
DIRECCIÓN:	Av. El Retorno 26-47 y General Pintag		
EMAIL:	acandradeb@utn.edu.ec / anac.andradeb@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 539 171	TELÉFONO MÓVIL:	0989287802

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Aplicación de Job Crafting por parte de los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda."
AUTOR (ES):	Andrade Barba Ana Cristina
FECHA: DD/MM/AAAA	20/01/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ligia Beltrán

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de enero de 2022

EL AUTOR:

Firma:

Nombre: Andrade Barba Ana Cristina

Agradecimiento

A Dios, pues me ha bendecido con la vida para poder sobrellevar con fuerza y perseverancia este camino académico. A mis padres Ana y René, por su apoyo incondicional desde el primer momento en que decidí abordar esta carrera, gracias porque con sus enseñanzas de valores y principios he logrado llegar hasta este punto de manera muy satisfactoria. Y por supuesto, a los proveedores del conocimiento, mis queridos docentes, por acompañarme de manera significativa en este proceso de construcción profesional y por compartir sus sabias vivencias que me han ayudado a esclarecer mi futuro como administradora.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de manera especial a mi madre, por ser ese motor clave de apoyo en el desarrollo de esta investigación, a toda mi familia y amigos, por demostrarme siempre su interés y admiración durante estos cuatro años de carrera, han sido mi mayor motivación de superación

Índice de contenidos

Resumen	VIII
Abstract	IX
Unidad 1: Descripción del Caso	10
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. Problemática	12
1.3. Objetivos.....	14
Objetivo general.	14
Objetivos específicos.....	14
Pregunta de investigación	14
1.4. Justificación.....	15
Unidad 2: Marco Teórico.....	17
2.1. Revisión de las fuentes de información	17
2.2. Análisis de información.....	18
2.3. Desarrollo del marco teórico	18
Identidad laboral	18
Factores que intervienen en la identidad laboral.	19
Diseño de puestos de trabajo	21
Modelos de diseño de puestos de trabajo.	21
Dimensiones del diseño de puestos de trabajo.	22
Job crafting: Modelo de Wrzesniewski y Dutton	24
Motivación.....	26
Variables mediadoras.	26
Dimensiones/formas de Job Crafting.	27
Dimensión funcional.....	27
Dimensión relacional.....	28
Dimensión cognitiva.....	28

Efectos específicos.	29
Efectos generales.	29
Beneficios de las prácticas de job crafting	30
Beneficios para el trabajador.	30
Beneficios para la organización.....	30
Unidad 3: Recopilación de información	32
3.1. Tipos de investigación	32
3.2. Metodología de la investigación.....	32
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	34
Técnicas de la investigación	34
Entrevista.	34
Encuesta.....	34
Instrumentos de la investigación	34
Cuestionario de preguntas estructuradas.	34
Escala de Likert.	35
3.4. Área o unidad de estudio	35
Unidad 4: Desarrollo del caso.....	37
4.1. Obtención de resultados.....	37
4.2. Análisis y discusión de resultados	37
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	58

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de Job Crafting por Wrzesniewski y Dutton (2001).....	25
Figura 2: Nivel de aplicación de job crafting	41
Figura 3: Aplicación de job crafting funcional por actividad	42
Figura 4 Aplicación de job crafting relacional por actividad	43

Figura 5 Aplicación de job crafting cognitivo por actividad.....	45
---	----

Índice de tablas

Tabla 1 Valoración de la escala de Likert	33
--	----

Tabla 2 Distribución de trabajadores por departamento, empresa MECB Cía. Ltda. ..	36
--	----

Resumen

En la actualidad, varios estudios aseguran que la satisfacción e identidad laboral son factores clave que los trabajadores buscan conseguir en cualquier puesto de trabajo al que pertenezcan, ante esta necesidad, se ha descubierto un modelo de rediseño de puestos modelado exclusivamente por los trabajadores, con el fin de adecuar sus funciones hacia sus intereses y habilidades, el job crafting. En función a lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es determinar las dimensiones en las que se manifiestan prácticas de Job Crafting en los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda.

El presente caso de estudio se realizó en la empresa MECB Cía. Ltda., dedicada a la fabricación de prendas de vestir, en donde se aplicó un censo a todos los trabajadores que laboran en las distintas áreas que componen la empresa.

Para poder alcanzar el objetivo principal descrito anteriormente, se analizó el nivel de frecuencia de aplicación de actividades de job crafting desde sus distintas dimensiones, funcional, relacional y cognitiva. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar la presencia de aplicación de job crafting desde sus tres dimensiones, dentro de la empresa de estudio, siendo la dimensión cognitiva la más aplicada por parte de los trabajadores, seguida por la dimensión funcional, mientras que la dimensión relacional recayó sobre una frecuencia de aplicación menor.

De esta manera se puede concluir que los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. realizan, de manera voluntaria, actividades que les permita adecuar sus intereses dentro de las funciones que desempeñan desde su puesto de trabajo.

Palabras clave: job crafting, diseño de puestos, identidad laboral, satisfacción laboral

Abstract

Now days, some studies indicate that job satisfaction and job identity are the key factors that workers are looking for in a job. With this need, some authors have discovered a new model of job design, it is performed by the workers, in which they adapt their functions with their own interests and abilities. The main objective of this investigation is to determine the dimensions in which job crafting is applying by the workers from a manufacture clothing company, MECB Cía. Ltda.

The objective was developed by an analysis about the frequency that the employees apply some of the activities we have on each job crafting dimension, task crafting, cognitive crafting and relational crafting. With the obtained results, it was possible to identify the presence of job rafting by its three dimensions on some activities that the workers from the company apply. Cognitive crafting was the most applied dimension, followed by task job crafting and finally, with a less amount of frequency, relational job crafting.

With this information, we can conclude that there are some workers that adapt the functions they do in the company with their own interests and abilities.

Key words: job crafting, job identity, job design, job satisfacion.

Unidad 1: Descripción del Caso

1.1. Antecedentes

A lo largo de los años, el crecimiento económico se ha convertido en un factor principal que define el desarrollo de un país, en base a esto, un informe macroeconómico generado por (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018), asegura que el crecimiento económico de Latinoamérica y el Caribe depende en gran parte de la cantidad de trabajadores existentes, así como sus habilidades y capacidades, resaltando así el alto nivel de importancia que tiene el capital humano para las organizaciones. La globalización, y los avances tecnológicos, se han convertido en las principales causas para que las empresas se mantengan en constante cambio en la forma de gestionar sus recursos materiales y capital humano, pues del buen manejo de estos depende el lograr una alta competitividad empresarial. (H. G. Hernández et al., 2017).

Con base en lo anterior, las organizaciones necesitan responder al mundo actual en el cual se desarrollan, la modificación de los diseños de puestos de trabajo es una manera de adecuarse a la realidad actual, un diseño de puestos basado en la autonomía del trabajador repercute positivamente en la obtención de un desempeño adaptativo y proactivo por parte de los trabajadores (Ramírez & Nazar, 2019).

El diseño eficaz de un puesto de trabajo se ha vuelto cada vez más importante, ya que además de asegurar la productividad y buen desempeño de los trabajadores, permite mantener una estabilidad emocional y física de los mismos. En el Ecuador se han encontrado ciertas dimensiones que aseguran la calidad de vida laboral de los trabajadores, entre ellas se menciona las perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad de expresión y la participación en la toma de decisiones (INEC, 2018).

La satisfacción laboral, vista como un factor clave de estabilidad emocional en el trabajo, se ve directamente relacionada con ciertos factores organizacionales, siendo así que las características motivacionales brindadas por directivos afectan en un 34% la consecución de una satisfacción laboral del trabajador, el tipo de relaciones sociales que se tienen dentro de la empresa afectan en un 17% a esta satisfacción y el contexto laboral así como la perspectiva que tiene el colaborador de su puesto de trabajo influye en un 4% a la estabilidad emocional que posee el mismo (Pujol & Dabos, 2018).

Los cambios de gestión empresarial por parte de las organizaciones, así como las expectativas de los trabajadores hacia el trabajo, han tenido grandes modificaciones. El

poder mantener una buena relación con el trabajo y las actividades que se realizan en el mismo son un detonante clave para los empleados, así, lo asegura (Perdiguero et al., 2018) en la VIII Encuesta Adecco acerca de La felicidad en el trabajo, mencionando que este aspecto se sitúa mucho más delante del factor “salario” como prioridad de los trabajadores.

En base a estas necesidades presentadas por parte del capital humano es como se da origen al término “Job Crafting”, un modelo diseñado por (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en el cual los empleados reestructuran los métodos, perspectivas y relaciones laborales en base a sus propias necesidades con la finalidad de poder crear su identidad en el trabajo y mantener una vida laboral de calidad.

Varios estudios empíricos muestran que a través del job crafting los empleados obtendrán más control sobre su trabajo, podrán rediseñar su propia imagen profesional y también podrán establecer relaciones interpersonales incrementando su compromiso emocional y laboral (He, 2021). Así también, un estudio realizado por (Ali et al., 2020) menciona que los gerentes perciben un impacto positivo en el desempeño empresarial, cuando se rediseñan los puestos de trabajo en base a job crafting.

MECB Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana situada en la ciudad de Antonio Ante, dedicada a la fabricación y distribución de prendas de vestir a grandes cadenas de ropa en el país, tales como: RM, Etafashion, Roland y Súper Éxito. Esta empresa comenzó sus actividades en el año 2014 y actualmente emplea a 48 personas que laboran tanto en el ámbito administrativo, diseño y producción.

1.2. Problemática

Durante varios años el diseño de puestos de trabajo en Ecuador se ha enfocado únicamente en establecer políticas de ejecución de las funciones o actividades de cada puesto, lineamientos rígidos que explican la manera en la que el trabajador debe realizar sus actividades con la finalidad de que las mismas sean ejecutadas de forma eficiente. En este sentido, los colaboradores desarrollan sus funciones en base a las necesidades del consumidor, cumpliendo las exigencias de la empresa, pero dejando de lado sus propios intereses (Bastidas, 2016) .

En función a lo anterior, a pesar de que el diseño de puestos de trabajo en su gran mayoría es realizado en base a exigencias de la organización, es importante considerar que los trabajadores presentan ciertas necesidades laborales que deben ser tomadas en cuenta por parte de los directivos al momento de diseñar un puesto de trabajo. En este sentido, la satisfacción de esas necesidades laborales se ve directamente relacionada con las buenas relaciones dentro del trabajo, clima laboral positivo y las estrategias motivacionales que se lleven a cabo por parte de la dirección de la empresa (Peña & Villón, 2018).

La estabilidad emocional del trabajador dentro de una organización juega un papel muy importante para el buen desempeño del mismo, sin embargo, estudios aseguran que el desarrollo de programas por parte de los directivos que impulsen la satisfacción laboral de los colaboradores es bastante escaso y tiene una evolución más lenta en comparación con lo rápido que evolucionan las necesidades emocionales de los trabajadores dentro de una organización (Pujol & Dabos, 2018).

En la actualidad, la satisfacción laboral se ve directamente relacionada con la organización del trabajo, el diseño de puestos o el tipo de relaciones laborales que se mantienen dentro de la empresa. Este tipo de satisfacción se ve afectada en los trabajadores cuando las exigencias del trabajo no se adecúan de manera correcta a las capacidades, recursos o necesidades del colaborador (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Cuando las funciones y políticas del puesto de trabajo no se adecúan de manera exacta a las capacidades que tiene un trabajador, este se ve llamado a administrar su propia adaptación e integración con su puesto (Malvezzi et al., 2016). Estudios aseguran que la práctica de job crafting se ve evidenciada, en muchas ocasiones, de manera

empírica por parte de los trabajadores; esto como respuesta a poder adecuar sus necesidades y motivaciones en la actividad laboral. Sin importar el nivel de autonomía que se le otorgue al empleado, este está en la capacidad de realizar adecuaciones a las actividades de trabajo que realiza, aun cuando se trate de puestos de trabajo bastante rígidos (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

La presente investigación, se desarrolla en base a los factores organizacionales bajo los cuales se ejecutan las actividades dentro de la empresa de estudio. MECB Cía. Ltda. Esta es una empresa manufacturera que trabaja con distintos departamentos, entre ellos, el departamento de diseño, de producción y el administrativo, sin embargo, esta organización no tiene establecida de forma técnica un diseño de puestos para cada una de las áreas que conforman a la misma. En este sentido, se evidencia la ausencia de manuales de funciones para cada puesto de trabajo, por ende, los trabajadores tienen la libertad de decidir o adecuar la manera en la que ejecutan sus actividades.

En base a las premisas descritas y a los estudios que evidencian la práctica habitual de job crafting en los trabajadores de distintos ámbitos empresariales, se plantea el estudio que tiene como problemática principal determinar ¿En qué dimensiones los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. aplican job crafting dentro de las actividades que realizan?

1.3. Objetivos.

Objetivo general.

Determinar las dimensiones en las que se manifiestan prácticas de Job Crafting en los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda.

Objetivos específicos.

- Conocer los aspectos organizacionales a los que está alineado cada puesto de trabajo de la empresa MECB Cía. Ltda.
- Caracterizar las actividades que intervienen dentro de cada dimensión de Job Crafting, basadas en los puestos de trabajo de la empresa de estudio.
- Analizar el grado de aplicación de actividades de Job Crafting cognitivo, funcional y relacional por parte de los trabajadores de la empresa de estudio.

Pregunta de investigación

¿En qué dimensiones se manifiesta la práctica de Job Crafting en los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. dentro de las actividades que realizan?

1.4. Justificación

El job crafting, percibido como una herramienta utilizada por los trabajadores para realizar pequeños cambios dentro de su puesto de trabajo, ayuda a la construcción de una identidad laboral eficaz, permite al trabajador tener una visión más clara acerca de lo significativo que es su trabajo y la importancia que este tiene para la consecución de objetivos empresariales y personales, así como la satisfacción laboral (Letona et al., 2021).

Un trabajador que adecúa sus funciones y perspectivas dentro del puesto de trabajo es percibido como una persona proactiva, debido a que busca adaptar sus necesidades y capacidades en función de poder responder de manera positiva a las actividades que desempeñan dentro de la organización (Seppälä et al., 2020). Estas prácticas repercuten en el desarrollo efectivo no solo del trabajador de manera individual, sino del área al que este pertenece, así como a la organización en general; todo esto, a través de la determinación de la forma en la que los trabajadores desarrollan sus funciones según sus necesidades laborales. (Huatian Wang et al., 2020).

Cuando se evidencian prácticas de job crafting cognitivo y relacional por parte de los trabajadores de una organización, se percibe un cambio positivo en el ambiente laboral, este cambio promueve a las personas a ser más autónomas y a resolver problemas de una forma más eficaz, pues se atribuye que conocen muy bien el ámbito en donde se desenvuelven y operan sus actividades con mucha seguridad (Jutengren et al., 2020).

Así también, los cambios evidenciados con la aplicación de este modelo, logran hacer que las funciones que los trabajadores deben cumplir sean más desafiantes y contengan un significado más importante, sembrando así un sentido de responsabilidad alto para el colaborador; en función a esto, la satisfacción laboral del trabajador aumenta en gran medida cuando se han cumplido sus funciones (Kardas, 2020).

Por otro lado, cuando la gerencia decide aplicar de manera técnica un diseño de puestos de trabajo basado en la autonomía del trabajador, trae consigo grandes beneficios para las empresas, debido a que se logra aumentar en gran medida la productividad de los trabajadores. En función a esto, el job crafting resulta ser una gran alternativa cuando la empresa está experimentando ciertas crisis económicas (Romeo et al., 2020).

Es de gran importancia estudiar la manifestación de prácticas de job crafting dentro del contexto laboral ecuatoriano debido a que no se han encontrado estudios que

demuestren la existencia o conocimiento de este modelo dentro del país, siendo así que esta investigación puede servir como base de estudio para futuras investigaciones que quieran ahondar en esta temática.

En base a lo anterior, este estudio se centra en determinar de manera específica las dimensiones en las cuales se evidencian prácticas de job crafting por parte de los trabajadores de la empresa MECB, con el fin de caracterizar aquellas actividades que incluyen dentro de sus funciones para responder a ciertas necesidades laborales. Así también se podrán conocer las perspectivas que los trabajadores tienen sobre su puesto de trabajo, logrando de esta manera meditar acerca de la forma en la cual la empresa de estudio maneja el diseño de puestos de trabajo.

Unidad 2: Marco Teórico

2.1. Revisión de las fuentes de información

Para el desarrollo del presente estudio se ha tomado en cuenta fuentes secundarias con el fin de definir y ejemplificar cada uno de los temas que complementan el estudio de job crafting visto desde la perspectiva de los trabajadores dentro de una organización.

El uso de fuentes secundarias, como libros, se ha establecido principalmente para dar una definición literaria de ciertos temas importantes que conlleva esta investigación, entre estos se encuentra la conceptualización de diseño de puestos de trabajo como el establecimiento de cada uno de sus modelos. Un autor importante en este sentido es Chiavenato, un conocido escritor, cuyo campo de especialización es la administración y su enfoque principal es el talento humano, visto como el capital principal de las empresas (Salinas, 2011).

Así también, se ha utilizado fuentes secundarias de tipo revistas científicas, entre las principales está la revista “The Academy of Management Review” en donde se publicó el estudio realizado por Wrzesniewski y Dutton quienes definieron por primera vez el término “job crafting”. De igual forma, se analizaron los puntos de vista de esta temática, presentados por distintos autores potenciales como: Tims, Bakker, Grant y Berg, personajes que apoyan y complementan el modelo de job crafting establecido en 2001 y a su vez lo remodelan con sus estudios realizados en función de deducir cada una de las dimensiones que rigen estas prácticas. Estos aportes sirvieron de ayuda para poder definir y ejemplificar la dimensión funcional, relacional y cognitiva dentro del marco teórico.

Con la finalidad de comprobar los beneficios de este modelo a través de estudios descriptivos se ha hecho una revisión de revistas científicas como: “International Journal of Environmental Research and Public Health” y “Organizational Behavior and Human Performance” en donde se revisaron artículos que estudian el comportamiento de trabajadores que realizan job crafting y de qué forma se han percibido beneficios de ello dentro de la organización.

2.2. Análisis de información

El análisis y ordenamiento de la información se realizó en base a una técnica de mapeo de los temas principales que intervienen en el estudio del modelo job crafting. Esta técnica se llevó a cabo a través de la elaboración de un mapa conceptual que interrelacionaba los temas y subtemas que influyen en la temática principal de esta investigación, en este caso, diseño de puestos de trabajo desde la perspectiva del trabajador (Hernández et al., 2014).

En base al organizador gráfico realizado, se fueron delimitando las temáticas más importantes, una de ellas es la identidad laboral del trabajador y cada uno de los elementos organizacionales y motivacionales que intervienen en ella. Así también se especificó los métodos más utilizados por las organizaciones en cuanto a diseño de puestos de trabajo y, por último, se abordó la temática sobre job crafting, a partir del modelo de Wrzesniewski y Dutton y se explicó cada uno de sus componentes.

2.3. Desarrollo del marco teórico

El desarrollo organizacional, visto como la efectividad de las relaciones humanas, ha sido durante muchos años, un factor clave para la gestión de las empresas. En función a esto, los directivos toman más en cuenta las necesidades y capacidades que presentan los trabajadores con el fin de obtener más productividad integrando los intereses personales con los objetivos organizacionales (Armas et al., 2017).

La creación de un ambiente laboral que permita la libre construcción de una identidad laboral de cada trabajador, es un aspecto importante que buscan conseguir los directivos, pues un colaborador que posee identidad laboral, es un influyente importante en la productividad de la organización (Santander, 2016).

Identidad laboral

La identidad laboral, entendida desde una perspectiva del mundo actual en dónde se desarrollan los trabajadores, tiene que ver con la relación que tiene la forma de ser de una persona con el rol que desempeña dentro en una organización; en este sentido, la identidad laboral se construye a partir de las funciones que cumple un trabajador en su puesto de trabajo y la manera en cómo adecúa aquellas funciones a sus capacidades y habilidades (Moreno et al., 2018).

Es preciso mencionar que la construcción de la identidad de trabajo depende de varios factores que influyen dentro de la organización, esta construcción no se modelará

únicamente de la forma de ser del trabajador, sino de la perspectiva que este tenga del ambiente laboral en donde desempeña sus funciones. En este sentido, la identidad de trabajo es un aspecto que cambia constantemente en función del estado en el cual se encuentren los factores que intervienen en ella (Cordón et al., 2016).

Factores que intervienen en la identidad laboral.

- **Orientación organizacional.** Tiene que ver con el nivel de vinculación y conocimiento que tienen los trabajadores acerca de la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y políticas de la organización. Este factor busca mantener al colaborador al tanto de cada uno de los procesos principales que realiza la empresa con el fin de cumplir sus objetivos, en este sentido, el éxito de contar con una buena orientación organizacional dependerá de los recursos que se le proporcionen al trabajador para que este pueda involucrarse de manera correcta en todos los aspectos que persigue conseguir la organización (Vásquez & Zuluaga, 2008).
- **Satisfacción laboral.** Es definida como el nivel de conformidad que obtiene el trabajador en función a los distintos factores que conforman las condiciones en las que se encuentra dentro de su puesto de trabajo. Algunas de estas condiciones se ven directamente relacionadas con el promedio de salario que el trabajador esté recibiendo, así también con el horario de trabajo y las cargas laborales que este percibe, todos estos factores necesitan estar alineados de manera justa con el fin de lograr la satisfacción del trabajador (Sánchez & García, 2017).

Así también, un trabajador se sentirá satisfecho laboralmente cuando se encuentre desarrollando funciones en base a sus competencias, de tal manera que perciba sus actividades como desafíos y pueda desarrollarlas de manera eficaz. De igual forma, la autonomía juega un papel importante en función de obtener satisfacción laboral, pues el hecho de que el trabajador tenga la libertad de realizar actividades según su perspectiva de ejecución genera un alto grado de compromiso con su puesto de trabajo (Vargas, 2015)

- **Comportamiento organizacional.** Está conformado por la conducta y desempeño que demuestre cada trabajador en la ejecución de sus actividades, un buen comportamiento dependerá de la manera en la que se gestione el talento humano, el nivel de motivación que se preste y en gran medida del tipo de relaciones que se mantenga entre los colaboradores. Este comportamiento no solo

estará influido por el accionar de los directivos, sino que se ve definido de manera parcial por las actitudes intrínsecas a la personalidad de cada trabajador (Molina et al., 2016).

- **Liderazgo.** El liderazgo organizacional es un factor detonante de la construcción de una identidad laboral por parte del trabajador. En este sentido, es importante mencionar que a pesar de que existen diversas formas de liderar, el fin es ciertamente parecido debido a que en cualquier tipo de liderazgo el líder está llamado a facilitar a su equipo de trabajo herramientas que permitan alcanzar los objetivos de la organización; permitiendo así que el colaborador explore sus actividades y potencialice sus capacidades a través de la motivación que se le brinde (Rozo et al., 2019).
- **Comunicación organizacional.** Mucho más allá de ser el intercambio de datos dentro de una organización, tiene que ver con la coordinación y cooperación establecida de manera técnica en donde los trabajadores conocen la forma de gestión que tiene una organización. Una buena comunicación laboral permite fortalecer el trabajo en equipo, afrontar cambios, alcanzar una alta productividad y altos niveles de satisfacción, siendo así que resulta ser beneficiosa para el trabajador como para la empresa en general (Castillo, 2018).
- **Sentido de pertenencia.** Es comprendido como el nivel de compromiso que presenta el trabajador hacia las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. En este sentido, el colaborador tendrá una noción clara de que forma parte de un círculo laboral y contará con perspectivas a mediano y largo plazo acerca de lo que realiza, así como un involucramiento positivo al participar activamente de las actividades que se desarrollan dentro de la institución (Rueda et al., 2017).

En función a cada uno de los factores descritos, se puede afirmar que la construcción de una identidad de trabajo se verá afectada por cada uno de los elementos que conforman el clima laboral de una organización, esto dependerá en gran parte de la percepción que tenga el trabajador hacia estos factores, como también de cada uno de los lineamientos regidos por los directivos.

Diseño de puestos de trabajo

Para poder comprender de qué trata el diseño de puestos de trabajo, es importante conocer que un puesto o cargo es el conjunto de actividades y responsabilidades que se desarrollan en un área determinada con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos que persigue la organización. En este sentido, el diseño de un puesto de trabajo, no es más que el análisis profundo de la manera en la que se deben desarrollar las actividades con el fin de conectar recursos materiales y talento humano para poder cumplir los objetivos organizacionales (Torres & Naranjo, 2014).

Diseñar un puesto conlleva la definición de cuatro aspectos básicos que en conjunto describirán el puesto en sí. En primera instancia es necesario determinar el contenido del puesto, es decir, enlistar las tareas o actividades que el trabajador debe desempeñar, después será necesario establecer la manera en la que se deben desempeñar dichas actividades. En cuanto a la comunicación, será importante definir al superior inmediato del ocupante a quien se debe reportar la ejecución de responsabilidades, así también, se debe indicar a quiénes tendrá que supervisar el trabajador, es decir quiénes son sus subordinados (Chiavenato, 2009).

Por lo general el diseño de puestos de trabajo es tarea de la gerencia, quien debe analizar las exigencias y necesidades de cada cargo. Sin embargo, el diseño de un puesto no se lo realiza una sola vez o de manera definitiva, esto debido a que los puestos están en constante cambio, con el fin de adaptarse a las transformaciones que ocurren en el contexto de la organización (Carro & González, 2012). En base a esta premisa, es necesario abordar los distintos modelos de diseño de puestos que se pueden utilizar según la necesidad o filosofía de cada organización.

Modelos de diseño de puestos de trabajo.

- **Modelo clásico.** Se enfoca en la estandarización de procesos, definición detallada de la manera en la que se debe ejecutar las actividades con la finalidad de obtener la mayor eficiencia por parte del trabajador. Este modelo se basa también en incentivos salariales con el objetivo de que el trabajador cumpla a cabalidad con los lineamientos establecidos para que los resultados sean los esperados por la gerencia. El trabajar con un modelo clásico de diseño de puestos permite reducir ciertos costos, pero a la vez, vuelve monótono el cargo y no aporta a la motivación del trabajador (León & Jiménez, 2016).

- **Modelo humanístico.** Centra sus bases en las necesidades sociales de las personas, es decir, cambia varias cosas de la administración tradicional; el jefe se convierte en líder, las recompensas salariales se complementan con reconocimientos sociales. En este contexto, el liderazgo, la motivación y la comunicación se convierten en factores fundamentales a tener en cuenta al momento de diseñar un puesto de trabajo, la administración impositiva pasa a ser más democrática con el objetivo de tener en cuenta las necesidades del trabajador (Vallejo, 2016).
- **Modelo de las contingencias.** Este modelo de diseño de puestos basa su desarrollo en tres variables principales: las personas, la tarea y la estructura de la organización. A diferencia de los dos modelos anteriores, el modelo de las contingencias no es estático, centra sus principios en que el puesto de trabajo debe ir evolucionando conforme surgen transformaciones en el contexto organizacional como en las necesidades del trabajador. Un diseño de puestos contingente tiene en cuenta la satisfacción laboral del trabajador, por eso, se asegura de cumplir las necesidades del mismo tomando en cuenta que estas necesidades pueden contribuir al desarrollo efectivo de la productividad dentro de la empresa (Chiavenato, 2009).

El enfoque clásico y humanístico se consideran modelos de diseño de puestos más antiguos, pues poco se adecúan a la realidad actual tan cambiante en la que estamos viviendo. Por otro lado, el modelo de contingencias centra su objetivo en la constante adaptabilidad a la realidad actual, conjugando necesidades tanto de las personas, de la tarea como de la organización en general. En este sentido, es importante definir ciertas dimensiones en las cuales se debe regir un diseño de puestos que trate de ajustarse a las necesidades actuales de todas las variables que influyen en la organización.

Dimensiones del diseño de puestos de trabajo. Si bien, un diseño de puestos trata de concretar las actividades que deben ser desarrolladas por las personas que ocupen el cargo en específico, este no se debe resumir solamente en un listado de funciones debido a que debe perseguir el compromiso del trabajador en el desempeño de una tarea en específico. Con base a lo anterior es preciso establecer ciertas dimensiones que se deben tomar en cuenta al momento de diseñar un puesto de trabajo.

- **Variación.** La primera dimensión tiene que ver con la variedad, es decir, el diseño de puesto de trabajo debe estar encaminado a contener varias actividades, operaciones, cambios de equipo; todo esto con la finalidad de hacer más dinámica la participación del colaborador, poniendo en manifiesto sus principales talentos, rompiendo así la rutina dentro del puesto de trabajo (Ramírez & Nazar, 2019).
- **Autonomía.** Es un factor clave dentro del diseño de puestos, pues, persigue en gran medida la satisfacción laboral; en este sentido, el puesto de trabajo debe permitir al trabajador tener la libertad de planear de manera autónoma la ejecución de las actividades o procedimientos a seguir (Martínez & Rubio, 2015).
- **Significado de las tareas.** En esta dimensión el autor supone que todas las actividades que se realicen en los distintos puestos de trabajo deben estar interrelacionadas para poder contribuir a la actividad general de la organización, esto, con la finalidad de que el trabajador pueda comprender la importancia que tiene el trabajo que desempeña. En función a lo anterior, cuando el diseño de puesto posee significado de tareas, será posible aumentar el nivel de compromiso y responsabilidad del colaborador (Patlán, 2016).
- **Identidad de la tarea.** Se enfoca en que cada actividad necesita ser vista como un todo, es el grado en el cual se identifica a la tarea de principio a fin con el objetivo de esclarecer los resultados que se obtendrán con la ejecución de dicha actividad. En función a esto, la identidad de tarea no se presenta cuando las actividades son realizadas de manera fragmentada (Torres & Naranjo, 2014).
- **Retroalimentación.** Es indispensable realizar un análisis a los resultados obtenidos de la ejecución de actividades del puesto de trabajo, esto con el fin de conocer cómo el trabajador está desempeñando sus funciones y permitir al mismo realizar una autoevaluación para potenciar ciertas debilidades detectadas (Ramírez & Nazar, 2019).

La manera en la cual se lleve a cabo el diseño de puestos de trabajo definirá el grado de responsabilidad y libertad que tenga el trabajador, en qué medida puede el ocupante adecuar sus habilidades y destrezas a la forma de ejecución de sus actividades o bien, puede ser el puesto este regido por reglas burocráticas (Chiavenato, 2009). En base a esto, un diseño de trabajo realizado en base a las dimensiones descritas anteriormente, asegura la satisfacción del trabajador y por ende potencializa la

productividad de la empresa gracias al alto rendimiento en la ejecución de tareas (Torres & Naranjo, 2014).

Como se mencionaba anteriormente, es importante adaptar las acciones administrativas hacia la realidad actual que envuelva el contexto de las organizaciones. En función a esto, la satisfacción laboral es un factor clave en la productividad de la organizaciones, por tal razón es un deber de los directivo velar por la consecución de la satisfacción para el trabajador (Vargas et al., 2018).

Una forma de poder adaptar el puesto de trabajo al desarrollo y capacidades del trabajador es el enriquecimiento de puestos, este consiste en aumentar la satisfacción del colaborador al designarle tareas más importantes que potencialicen su autonomía y sentido de responsabilidad. El enriquecimiento de puesto puede darse de dos formas, vertical u horizontal. El vertical tiene que ver con el aumento de actividades a ejecutarse fuera del nivel jerárquico al que pertenece el trabajador; el horizontal consiste en la suma de responsabilidades pertenecientes al mismo nivel (Vallejo, 2016).

Varios estudios han confirmado que actualmente la consecución de la satisfacción laboral ya no es tarea sólo de la administración, pues un modelo o lineamiento general por el cual se maneje no podrá adecuarse de manera exacta a cada una de las capacidades y necesidades de todos los trabajadores. En función a esto, el trabajador es quien administra su propia adaptación al puesto de trabajo, realizando pequeñas o grandes adecuaciones a su puesto de trabajo en función del nivel de autonomía que se le otorgue (Malvezzi et al., 2016).

En base a lo anterior, cuando un trabajador adecúa la manera en la cual desempeña sus funciones o adapta sus relaciones laborales en función a sus necesidades e intereses, está realizando job crafting, término definido por Wrzesniewski y Dutton con la finalidad de enfocar estas actitudes del colaborador como un medio por el cual logra adaptarse de manera satisfactoria a su puesto de trabajo y por ende construye su propia identidad laboral.

Job crafting: Modelo de Wrzesniewski y Dutton

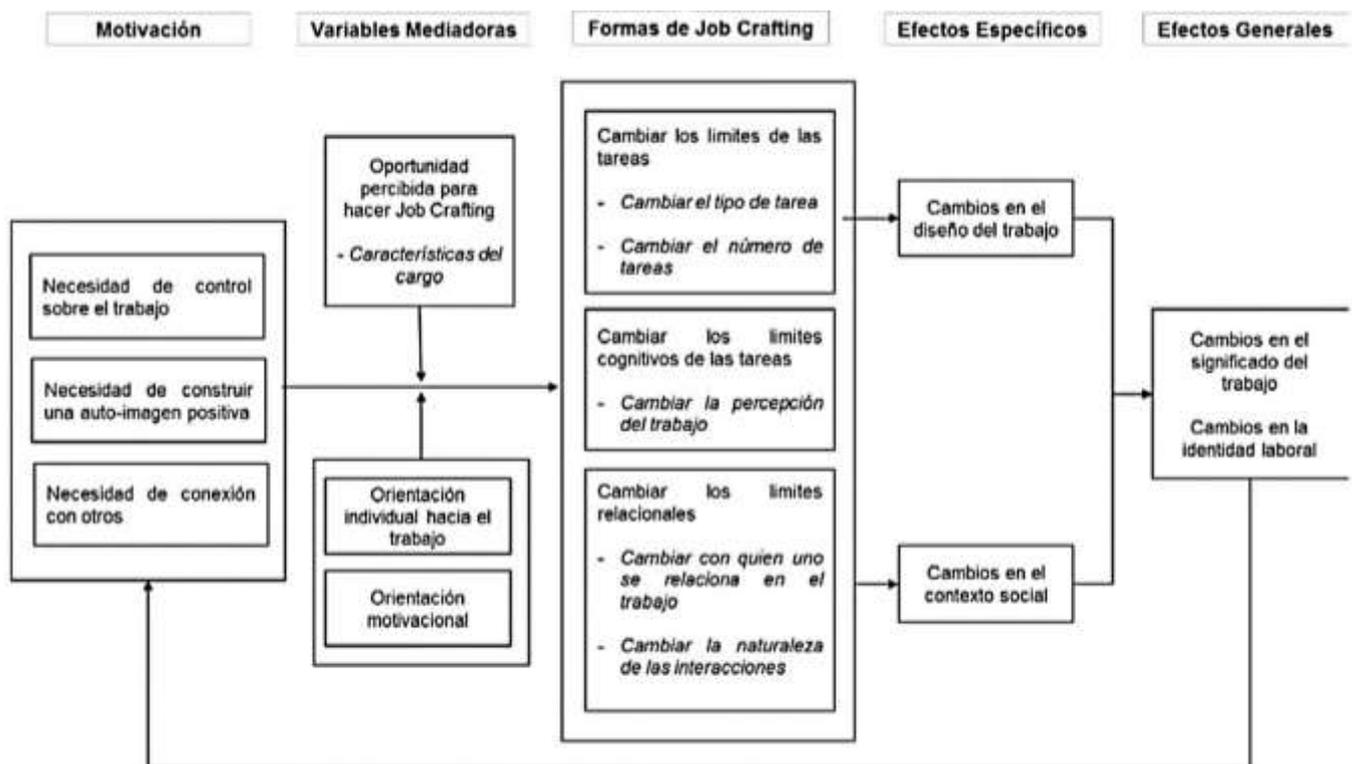
Es un proceso en el cual los trabajadores rediseñan su propio puesto de trabajo con la finalidad de aumentar su satisfacción laboral, generar más compromiso y resiliencia en el trabajo. En este modelo los colaboradores aprovechan oportunidades para

adecuar sus funciones en base a sus fortalezas, necesidades, capacidades y pasiones (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Si bien es cierto es más probable evidenciar prácticas de job crafting en trabajadores que poseen más autonomía para realizar sus funciones, sin embargo, una reestructuración del puesto de trabajo puede ser aplicada por cualquier trabajador en cualquier ámbito laboral, aun cuando los puestos sean diseñados con lineamientos bastante rígidos. En este sentido las prácticas de job crafting pueden ser visibles o no, bastará con conocer las dimensiones de este modelo para entender mejor este enunciado (Wrzesniewski et al., 2008).

Con base en diferentes estudios exploratorios realizados hacia personal de limpieza de un hospital, Wrzesniewski y Dutton logran explicar de manera detallada desde qué perspectiva se origina estas prácticas de job crafting, hasta detallar los resultados que se obtienen de las mismas. Esto, a través de un modelo completo especificado en la figura 1.

Figura 1
Modelo de Job Crafting por Wrzesniewski y Dutton (2001)



Nota: Adaptado de “Job crafting en Chile: un estudio exploratorio”, (p. 28), por M. Sánchez & R. García, 2015, Repositorio Uchile.

Motivación. En el modelo de Wrzesniewski y Dutton, una práctica de job crafting empieza siempre con una motivación creada a partir de la detección de una necesidad. Estas necesidades se pueden ver enfocadas de distintas formas:

- **Necesidad de control sobre el trabajo.** El poseer control sobre ciertas cosas es considerado como una necesidad básica del ser humano, en este sentido, el trabajador que posee un cierto compromiso con su puesto de trabajo, pretende abordar cada una de sus funciones de manera adecuada. Es entonces, en donde surge la necesidad de tener un control sobre el trabajo con la finalidad de poder adecuarlo a tiempos y movimientos que demande el colaborador (Hernández et al., 2003).
- **Necesidad de construir una auto-imagen positiva.** En este caso, las personas tienen el deseo de crear una imagen positiva de lo que son y de lo que hacen. Siendo así que, los trabajadores modelan aspectos de su trabajo con la finalidad de satisfacer esta necesidad y reflejar una imagen positiva frente a ellos y frente a las personas que conforman la organización (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- **Necesidad de conexión con otras personas.** Los seres humanos son seres sociales que mantienen relaciones con las demás personas. En función a esto, dentro de una organización, los trabajadores necesitan crear conexiones intrapersonales con el fin de desarrollarse de manera eficaz dentro del contexto en el cumplen sus funciones y poder construir una identidad de trabajo (Zevallos, 2014).

Es importante aclarar que no todos los trabajadores van a estar motivados por estas tres necesidades, sin embargo, quienes presenten este tipo de necesidades estarán dispuestos a buscar oportunidades para modelar su trabajo en función de satisfacer estas necesidades. Existe también la posibilidad de que ciertos colaboradores no posean estas necesidades porque la forma en la que se ha diseñado su puesto de trabajo ya las está satisfaciendo.

Variables mediadoras. Estas son entendidas como factores que amplían el camino y facilitan la posibilidad de realizar prácticas de job crafting como respuesta a las necesidades laborales que presenten los trabajadores.

- **Oportunidades percibidas para hacer Job Crafting.** Estas oportunidades tienen que ver con el grado de libertad o autonomía que posea el trabajador en su

puesto, mientras mayor sea el grado de autonomía, más oportunidades serán percibidas. En este sentido, según lo proponen las autoras, las oportunidades pueden ser a nivel de interdependencia de tareas o a nivel de libertad que tienen los trabajadores en cuanto a restricciones o monitoreo de sus actividades (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

- **Orientación motivacional hacia el trabajo.** La motivación hacia el trabajo puede estar delimitada desde tres grandes perspectivas, la primera tiene que ver con el enfoque financiero, es decir la motivación está dada en función de la retribución monetaria, la segunda perspectiva tiene que ver con el deseo de avanzar o continuar desarrollando carrera y la tercera está ligada a disfrutar de un trabajo que te apasiona. Según el tipo de motivación y orientación que presente el trabajador se definirá la manera en la cual este decida realizar modificaciones en su puesto de trabajo (Carcasi, 2018).

Dimensiones/formas de Job Crafting. Como se analizó anteriormente, la forma en la que el trabajador pretenda modificar su puesto de trabajo, va a depender en gran medida del tipo de motivación y necesidad que presente. En función a esto este modelo de job crafting analiza tres grandes dimensiones mediante las cuales los colaboradores realizan cambios en el cargo que ocupan.

Dimensión funcional. En esta dimensión los trabajadores pretenden cambiar o adecuar la manera en la que realizan las actividades, es decir, cambian el orden o la forma en el que ejecutan sus actividades, disminuyen o aumentan el número de tareas. Esta forma de job crafting es más visible detectable, pues tiene que ver con aspectos que se realizan de manera física y palpable. Es muy común evidenciar una adecuación al puesto de trabajo de manera funcional cuando el trabajador se asegura de involucrar todas sus capacidades en cada una de las tareas que le corresponde realizar. (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Otra manera de adecuar el puesto de trabajo a los intereses de la persona desde una perspectiva funcional, es a través del aumento o disminución de demandas laborales. En este sentido, los trabajadores aumentan sus demandas de trabajo cuando intentan involucrarse en actividades extras a las que deben desempeñar obligatoriamente en sus funciones, o de manera contraria, cuando evitan generar desafíos en sus tareas con la

finalidad de asegurar un desempeño eficaz dentro de las actividades que manejan a la perfección (Tims & Bakker, 2010).

Dimensión relacional. Desde esta perspectiva el trabajador realiza cambios en la cantidad o calidad de interacción que mantiene con las demás personas en el trabajo. Los colaboradores pueden decidir qué tan frecuentemente desean interactuar con los demás o incluso pueden decidir qué tan profunda será la interacción que realice con el fin de obtener resultados positivos para su desempeño dentro del puesto de trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Una adecuación del puesto de trabajo comprendido desde la dimensión relacional se puede manejar a través de la manera en la que está estructurado el espacio en dónde laboran los trabajadores. Es decir, se pueden conjugar colaboradores de distintos cargos o niveles en un solo espacio con la finalidad de que exista un intercambio de conocimientos entre los mismos, enriqueciendo de esta manera las capacidades de respuesta ante actividades desafiantes, así también asegurando un desarrollo de carrera para el trabajador dentro y fuera de la organización (Kram & Ragins, 2012).

Otra forma de evidenciar una práctica de job crafting desde una perspectiva relacional, es a través de un “empoderamiento mutuo”, es decir, cuando un trabajador está en la capacidad de apoyar a otro en el desempeño de una tarea, ofrece su ayuda de manera espontánea y por ende recibirá un apoyo de esa persona cuando lo necesite. En este sentido se construye un ambiente laboral basado en el trabajo en equipo (Berg et al., 2013).

Dimensión cognitiva. Esta dimensión tiene que ver con la perspectiva y propósito que tiene el trabajador acerca de su puesto y de la función que cumple en la organización. En este enfoque existen innumerables formas de percibir el puesto, pues dependerá de manera particular de la persona que lo esté ocupando (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Una manera de realizar un rediseño de trabajo desde la dimensión cognitiva es a través de la expansión de la percepción. Esto se refiere al hecho de que el trabajador perciba su puesto de trabajo como parte de un todo, es decir, el colaborador deberá conocer lo importante que es su desempeño para cumplir con objetivos generales de la organización. En este sentido, el desempeño del trabajador será más favorable, pues lo realizará en función de complementar de manera eficaz las diferentes tareas que se realizan en la empresa (Grant, 2007).

Por otro lado, existe la posibilidad de que el trabajador no mantenga una buena relación con su entorno laboral y por ende se le dificulta entender la importancia de su desempeño como parte de un todo. En este sentido, el trabajador podrá administrar su adaptación al puesto de trabajo a través de una percepción focalizada, es decir, centrará su interés en desarrollar sus funciones de manera eficaz porque lo que hace se relaciona con sus capacidades y destrezas (Berg et al., 2013).

Con la función de complementar a esta percepción focalizada, existe la posibilidad de que un trabajador conecte percepciones en base a sus gustos o intereses. Es decir, un trabajador que quiere encajar de manera correcta con su identidad de trabajo puede adecuar ciertas habilidades que no son parte principal de su cargo, con el fin de complementar el desempeño que realiza e influir a su satisfacción. Un ejemplo de esto es el caso de una persona que trabaja en atención al cliente y por lado tiene la habilidad o el hobby de realizar stand-up de comedia puede incorporar su facilidad de expresión y empatía al momento de tratar con clientes con la finalidad de mejorar la experiencia y satisfacción del cliente (Berg et al., 2010)

Efectos específicos. Una práctica de job crafting realizada desde una dimensión funcional generará cambios de manera específica en el diseño del trabajo, pues al adaptar, cambiar o eliminar actividades está cambiando de manera directa la forma de ejecución de funciones establecidas en el diseño del puesto. Por otro lado, cuando se realizan adaptaciones a las relaciones e interacciones con las personas de la empresa se produce un efecto en el contexto social de la organización (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Efectos generales. Un trabajador que adecúa sus funciones, relaciones o perspectivas de trabajo obtiene consecuencias sobre aquellos cambios realizados, a continuación de describirán algunos de ellos:

- **Cambios en el significado del trabajo.** Estos cambios se producen debido a que el trabajo se alinearán más a las expectativas del trabajador, logrando también crear una identidad de trabajo en donde el colaborador integra su “yo” con las funciones que cumple dentro de la organización (Wrzesniewski et al., 2008).
- **Experiencias positivas.** Al alinear funciones del trabajo con intereses del trabajador, este logrará alcanzar objetivos de la organización, disfrutará de su puesto de trabajo y encontrará significado e importancia a cada actividad que ejecute (Berg et al., 2010).

- **Experiencias negativas no intencionadas.** Este efecto dependerá mucho de la forma en la cual el trabajador haya aplicado job crafting, en este sentido, si aumenta el número de actividades que desempeña puede generar un estrés adicional y, por otro lado, si cambia la manera de ejecución de sus actividades y tal vez esta nueva forma no funciona, puede generar impacto en el cumplimiento efectivo de objetivos organizacionales (Naami, 2014).
- **Resiliencia.** Las prácticas de este modelo de adecuación de intereses y capacidades al puesto de trabajo, puede incrementar las competencias del trabajador, influir en el crecimiento personal del mismo y desarrollar la habilidad de afrontar adversidades futuras (Grant, 2007).

Beneficios de las prácticas de job crafting

Beneficios para el trabajador. En palabras generales, cuando un trabajador toma la decisión de adecuar su puesto de trabajo en base a sus necesidades, permite al mismo tener un desarrollo eficaz debido a que está asegurando su bienestar dentro de la organización; esto afecta de manera positiva la satisfacción laboral (Jutengren et al., 2020). Así también, estudios aseguran que la aplicación de job crafting desde que se inician actividades en nuevo puesto de trabajo, permite al trabajador tener un compromiso más claro sobre su cargo, influye directamente sobre la perspectiva que este tiene sobre su puesto, sobre sus directivos y sobre sus compañeros (Kardas, 2020).

La gran potencia que tiene este tipo de cambio en el trabajo, genera un efecto proactivo en los trabajadores; este efecto aporta positivamente a la construcción de una identidad laboral. Un colaborador que posea identidad laboral, tiene altas probabilidades de presentar una estabilidad psicológica con respecto al ámbito de trabajo (Wrzesniewski et al., 2013).

Beneficios para la organización. La aplicación de un job crafting relacional, en donde el trabajador decide de qué forma interactuar con sus compañeros de trabajo, permite mantener relaciones laborales más productivas en donde se crean beneficios mutuos de aprendizaje. Estos efectos permiten crear un clima laboral más sano, por ende, mientras más trabajadores estén realizando pequeñas adaptaciones a sus relaciones laborales, mejor será el ambiente organizacional en donde se desarrollan (Naami, 2014).

El hecho de que ciertos trabajadores tengan una identidad laboral definida, estén laboralmente satisfechos y puedan adecuar sus funciones según sus intereses, aumenta el

compromiso y responsabilidad que tienen para cumplir sus tareas de manera efectiva. En base a esta premisa, cuando se cumplen las actividades de manera eficiente y eficaz, se genera automáticamente una alta productividad en la organización (Wang et al., 2016).

Unidad 3: Recopilación de información

3.1. Tipos de investigación

Para la presente investigación se optó por un enfoque mixto, ya que esta aplica un conjunto de procesos de recolección de datos cualitativos como cuantitativos con el fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos que desarrollan el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014). Los datos cualitativos que se obtuvieron en esta investigación sirvieron de base para el diseño de la herramienta de recolección de datos cuantitativos.

En base a lo anterior, se utilizó un enfoque cualitativo con la finalidad de conocer y caracterizar la manera en la cual la gerencia maneja el diseño y tratamiento de los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa, con la finalidad de desarrollar el cuestionario de encuesta en base a estos factores. El enfoque cuantitativo de la investigación se centró en obtener datos y mediciones sobre el comportamiento de los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. con respecto a la aplicación de job crafting.

En este estudio se aplicó alcance descriptivo, debido a que se centró en describir la forma en la cual se manifiestan prácticas de job crafting dentro de la empresa MECB Cía. Ltda. En este caso, se pretendió delimitar y establecer las características de la conducta de los trabajadores, con el fin de asociarlas a cada una de las dimensiones mediante las cuales podrían encontrarse realizando adecuaciones en la forma de desempeñar su trabajo.

La investigación tuvo un diseño no experimental debido a que no se realizó ningún tipo de alteración en el comportamiento de la variable de estudio. Así también, tuvo un carácter transversal, ya a que se centró únicamente en establecer de manera descriptiva la forma en la cual se manifiestan las prácticas de job crafting en la empresa de estudio (Kerlinger & Howard, 2002).

3.2. Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha recolectado, en primera instancia, datos cualitativos que describen la forma en la cual se realizó el diseño de los puestos de trabajo que componen la empresa de estudio y los lineamientos o políticas que mantiene la organización en función de asegurar el buen desempeño de los trabajadores, todo esto con el fin de tener un acercamiento al ambiente laboral en donde se desarrollan las principales actividades que realiza la empresa MECB Cía. Ltda.

Para la fuente de información de este tipo de datos, se ha tomado en cuenta a la gerente general de la empresa, pues es quien desde un inicio llevó a cabo la administración de la compañía y conoce perfectamente los lineamientos que rigen la operación de la misma. Los datos cualitativos fueron recolectados a través de una entrevista a la gerente general de la organización, la información proporcionada fue analizada mediante una técnica de análisis de contenido que estableció los parámetros que definían de manera muy general el nivel de autonomía que tienen los trabajadores en esta empresa, relacionándolos con las actividades de job crafting que posiblemente pueden estar siendo aplicadas en la organización.

Por otro lado, ha sido sustancial una recolección de datos que determinen de manera específica el tipo de actividades de job crafting evidenciadas en el desarrollo de funciones de los distintos puestos de trabajo de la organización y a la vez el nivel de aplicación que presentan las mismas. Esta información fue proporcionada a través de un censo a todos los trabajadores de la empresa, debido a que son los actores directos en la consecución del objetivo principal de esta investigación.

Los datos proporcionados a través de este censo fueron analizados en función al nivel de frecuencia de aplicación que presentaron cada una de las actividades descritas en el instrumento de recolección de datos. Este análisis fue establecido a través de una escala de Likert, a cada ítem de la escala se le asignó una valoración descrita a continuación:

Tabla 1
Valoración de la escala de Likert

Escala de Likert	Valoración
Nunca	1
Pocas veces	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Nota: Adaptado de “Metodología de la investigación”, (p. 242) por (Hernández et al., 2014), McGraw Hill.

En función a esta valoración se estableció el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al modelo de puntuación de la escala de Likert establecido por Hernández et al., (2014), quien propone que para saber la frecuencia de aplicación de las actividades

descritas en la escala, será necesario realizar un promedio total de las respuestas obtenidas, en este sentido, el resultado final será el ítem que contengan la valoración del número obtenido en el promedio. En base a este análisis fue posible determinar qué tipo de actividades de job crafting realizan los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Con la finalidad de recolectar los datos especificados en el apartado anterior, se establecieron dos técnicas con sus respectivos instrumentos de recolección que permitieron obtener la información deseada.

Técnicas de la investigación

Entrevista. Esta técnica se centró en la recolección de datos cualitativos para el desarrollo de la investigación. El objetivo principal de aplicación de esta técnica fue obtener información que ayude a comprender de manera más exacta cuál es el tratamiento que se realizan a los puestos de trabajo que componen la organización. La entrevista fue aplicada a la gerente general de la empresa MECB Cía. Ltda. debido a que es la persona que se encarga de administrar la gestión del talento humano.

Encuesta. Con el fin de poder recolectar datos cuantitativos acerca de la aplicación de job crafting por parte de los trabajadores de la empresa de estudio, se ha considerado la aplicación de una encuesta a los mismos, debido a que esta técnica ayuda principalmente a recolectar información de manera sistemática, contribuyendo a obtener un panorama completo y exacto sobre la temática de interés en este caso.

Instrumentos de la investigación

Cuestionario de preguntas estructuradas. Este instrumento fue diseñado con la finalidad de servir de base a la entrevista. En este caso fue muy importante tomar en cuenta que con la aplicación de este instrumento se pretendió dar respuesta a los objetivos específicos 1 y 2. En base a esto, las preguntas fueron diseñadas con la finalidad de conocer la manera en la cual se da tratamiento a los puestos de trabajo dentro de esta organización, para esto, se tomó en cuenta ciertos aspectos organizacionales como:

- Departamentos que componen la estructura de la empresa
- Puestos de trabajo que forman parte de cada departamento
- Uso de técnicas de diseño de puestos
- Distribución y ubicación de los puestos de trabajo
- Existencia de manual de funciones

- Control y evaluación del desempeño

La recolección de esta información sirvió de guía para poder establecer un panorama general en el que los trabajadores desarrollan sus funciones, esto con la finalidad de poder caracterizar qué tipo de actividades de job crafting se pueden estar aplicando dentro de la empresa, tomando en cuenta el grado de control y limitaciones que se ejecuta por parte del directivo.

Escala de Likert. Para el desarrollo de la encuesta, se ha considerado necesario diseñar un instrumento que mida la frecuencia de aplicación de actividades de job crafting, en este sentido, el instrumento que cumple con este requisito, es la escala de Likert. Este instrumento consiste en presentar una lista de afirmaciones, en este caso actividades, con la finalidad de que los participantes señalen la frecuencia de aplicación de los enunciados, en base a su experiencia (Hernández et al., 2014).

Para poder caracterizar las actividades que se enlistaron en este instrumento, se tomó en cuenta un método de operacionalización de variables, es decir, se realizó un análisis de la literatura presentada por Wrzesniewski y Dutton, en dónde se detallan los indicadores de actividades de job crafting presentes en cada dimensión (funcional, relaciona y cognitiva) y se los incluyó de acuerdo a la posibilidad de que sean aplicados con respecto a la realidad empresarial en la que laboran los trabajadores de la empresa de estudio (aspecto que fue desarrollado gracias a la entrevista aplicada anteriormente).

Por otro lado, con la finalidad de poder definir las categorías que indiquen la frecuencia de aplicación de actividades de job crafting, se ha tomado en cuenta un diseño de medición de este modelo en donde se etiqueta las frecuencias como: nunca, pocas veces, a veces, casi siempre y siempre (Marcaccio & Moreno, 2014).

3.4. Área o unidad de estudio

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta a la empresa de fabricación y distribución de prendas de vestir, MECB Cía. Ltda. como unidad de estudio, esta organización se encuentra constituida por distintos departamentos y áreas de trabajo detalladas a continuación:

Tabla 2*Distribución de trabajadores por departamento, empresa MECB Cía. Ltda.*

Departamento	Áreas que lo componen	Número de trabajadores
Departamento administrativo	Gerencia general	2
	Negociación	1
	Contabilidad	3
Total de trabajadores en el Dpto. administrativo		6
Departamento de diseño	Diseño	4
	Patronista	2
	Confección de muestras	3
Total de trabajadores en el Dpto. de diseño		9
Departamento de producción	Gerencia de producción	2
	Área de corte	3
	Área de costura	11
	Área de estampado	4
	Área de control de calidad	2
Total de trabajadores en el Dpto. de producción		22
Departamento de empaque y envío	Área de empaque	4
	Área de entrega	2
Total de trabajadores en el Dpto. de empaque y envío		6
Departamento de bodega	Bodega de tela	3
	Bodega de suministros	1
	Bodega de producto terminado	1
Total de trabajadores en el Dpto. de bodega		5
TOTAL TRABAJADORES EN NÓMINA		48

Nota: Adaptado de la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa MECB Cía. Ltda.

En base a la tabla detallada anteriormente, se estableció que la unidad de análisis para este estudio serían todos los trabajadores que laboran en la organización, esto debido a que las prácticas de job crafting pueden ser identificadas desde cualquier área que compone a la empresa. MECB Cía. Ltda. presenta un total de 48 trabajadores en nómina, en este sentido, se ha considerado que este número de personas es bastante accesible en función del estudio que se desea ejecutar, siendo así que se decidió realizar un censo con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación con datos exactos que engloben a todas las personas que laboran dentro de esta organización.

Unidad 4: Desarrollo del caso

4.1. Obtención de resultados

Con la intención de recolectar los datos cualitativos de manera eficaz, se estableció una llamada telefónica con la gerente general de la empresa MECB Cía. Ltda., se realizaron las preguntas estructuradas de la entrevista, esta conversación duró un tiempo estimado de 30 minutos. Una vez obtenida la información necesaria, se procedió a realizar el análisis correspondiente, con el fin de estructurar de manera definitiva el cuestionario de la encuesta y proceder a la recolección de datos cuantitativos.

Con la validación respectiva del instrumento de recolección de dato cuantitativos, se procedió a aplicar la encuesta a los trabajadores de la empresa de estudio. Para esto, se definió una fecha, en la cual sería factible aplicar el instrumento de manera presencial, con la intención de dar instrucciones claras y resolver dudas sobre la forma en la cual se debería llenar la encuesta. Previo a la aplicación del instrumento, se obtuvo una base de datos con el número telefónico del móvil de los trabajadores, con el fin de poder enviar el cuestionario vía WhatsApp y obtener registros digitales de las respuestas.

La encuesta fue aplicada a un total de 49 trabajadores, 26 hombres y 23 mujeres. Cabe mencionar que sólo 48 de ellos constan en nómina, sin embargo, se evidenció que dentro del departamento de producción se encuentra trabajando un pasante, el cual accedió a formar parte de la unidad de análisis de este estudio.

El 49% de los datos obtenidos, fueron proporcionados por trabajadores con edades comprendidas entre 31– 40 años, el 35% de estos resultados se obtuvieron de trabajadores entre 18 – 30 años de edad y los restantes 14% y 2% de los encuestados tienen edades entre 41-50 años y 51 años en adelante respectivamente. Así también se pudo constatar que la mayoría de trabajadores llevan laborando entre 1 a 5 años en la organización.

4.2. Análisis y discusión de resultados

En base a las respuestas obtenidas a través de la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa MECB Cía. Ltda., se obtuvo un panorama más detallado sobre la manera en que se ha venido manejando el diseño de puestos de trabajo y el tratamiento que se ejecuta con cada uno de los trabajadores de la organización.

En primera instancia, es importante analizar la forma en la cual están establecidos los factores organizacionales, tales como: diseño de puestos de trabajo, manual de funciones, ubicación de puestos y control y evaluación de desempeño, con el fin de establecer los lineamientos a los que están regidos los trabajadores en esta empresa.

En función a lo anterior, se identificó que MECB Cía. Ltda. no cuenta con modelo específico de diseño de puestos de trabajo, pues, cada puesto se ha ido estructurando de manera empírica en base a las necesidades que presenta la organización. En este sentido, se puede evidenciar una pequeña brecha que impide especificar de manera detallada los perfiles y requerimientos de personal en la empresa, con esto, es posible que exista cierta confusión al momento en que ingresa nuevo personal a la empresa, debido a que se lo contrata para responder una necesidad en específico, pero con el tiempo, las funciones que desempeñará pueden ir cambiando de manera continua. En estas condiciones se pueden evidenciar prácticas de job crafting por parte del trabajador, debido a que se busca adaptar el puesto de trabajo a la persona, es decir, es el propio trabajador quien se encarga de diseñar su puesto (Berg et al., 2013).

Con lo referente a manual de funciones, la gerente general de la empresa manifestó que en la organización no se tiene establecido de manera técnica un manual de funciones para cada puesto de trabajo. En función a la ausencia de una especificación detallada de las funciones que debe cumplir cada trabajador en su puesto, se puede inferir que los colaboradores pueden desempeñar su trabajo de manera libre según la iniciativa e interés que tenga cada uno. Sin embargo, la entrevistada también indicó que, con la finalidad de poder trabajar en períodos de tiempo más cortos, las funciones son asignadas a cada trabajador a través del jefe de cada área en el momento oportuno, sobre todo en el departamento de producción se designa a todos los colaboradores trabajar con una sola técnica que minimice el tiempo de ejecución de cada actividad.

En base a lo mencionado anteriormente se puede identificar un poco de limitaciones en la aplicación de job crafting funcional, en especial, para los trabajadores del departamento de producción. Sin embargo, este modelo de adaptación de puesto de trabajo, se puede ver evidenciado en cualquier persona aun cuando trabaje bajo los lineamientos más rígidos, es por esta razón que resulta interesante indagar de qué manera los trabajadores pueden estar realizando job crafting funcional en esta empresa (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Con respecto a la ubicación de puestos, cada puesto de trabajo existente en la organización posee una ubicación específica en donde el trabajador desempeña sus actividades. La distribución de los puestos está estructurada en base a cada departamento, es decir, todos los puestos pertenecientes a producción laboran en un solo espacio, así mismo con el departamento administrativo, diseño, bodega, entre otros. El objetivo principal de mantener esta distribución es que cada área que compone el departamento pueda estar ubicada en un solo lugar y se guarde un orden y organización dentro de la empresa. En base a esto, se puede mencionar que los trabajadores tienen la posibilidad de realizar job crafting relacional con compañeros de su mismo nivel jerárquico.

Así también, fue posible identificar que MECB Cía. Ltda. no ha trabajado bajo un sistema de evaluación de desempeño para todos los trabajadores hasta el momento, sin embargo, actualmente se está diseñando un programa de control y monitoreo digital que ayude a controlar los tiempos de producción. Este enunciado es una causa más para que los trabajadores puedan realizar su trabajo en función a sus intereses, respondiendo a sus capacidades.

Por otro lado, se indagó la percepción que tiene la gerente general con respecto al desempeño y clima laboral de los trabajadores de manera general. Este aspecto permitió proporcionar información acerca de cómo se pueden estar presentando la dimensión funcional y relacional dentro de la organización.

En función a lo anterior, la entrevistada mencionó que la iniciativa de los trabajadores depende bastante del departamento al que pertenecen, por ejemplo, comentó que ha percibido cierto nivel de iniciativa en la manera en la que los trabajadores desempeñan sus actividades, sobre todo en el área de diseño y administración, así también asegura que algunos colaboradores pertenecientes a estos departamentos adecúan muy bien sus habilidades para dar respuesta a problemas imprevistos que surgen en la empresa, ya sea de fallas en el diseño de una prenda o en el ámbito administrativo con el pago de pasivos. Este es un factor principal que indica la presencia de job crafting funcional dentro de la organización. Sin embargo, considera que dentro del departamento de producción es muy escaso el nivel de iniciativa de los trabajadores.

En cuanto al clima laboral, la gerente de la empresa manifestó que ha evidenciado buenas relaciones laborales entre las personas que pertenecen a la misma área de trabajo, pero así también ha percibido cierta rivalidad entre departamentos. Estas dos afirmaciones

son indicios que conllevan a la presencia de job crafting relacional dentro de indicadores de aumento y disminución de recursos sociales.

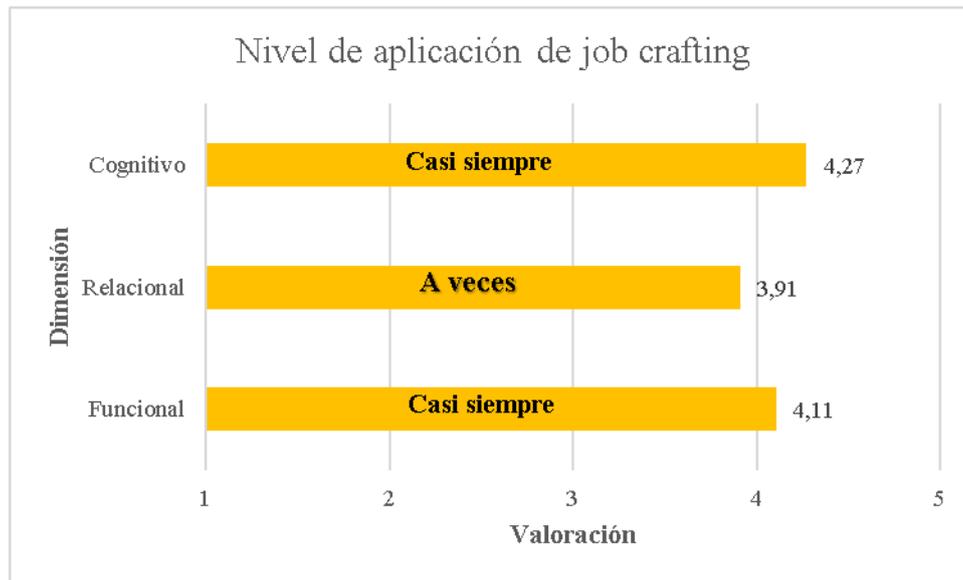
Con respecto a las actividades de job crafting cognitivo, se ha tomado en cuenta únicamente lo que dicta la teoría, pues esta dimensión depende de la percepción que tengan las personas de su puesto de trabajo, debido a que esto influye directamente en la construcción de la identidad laboral (Slemp & Vellabrodrick, 2013). En este sentido, los factores organizacionales que la empresa maneja no son limitantes para que los trabajadores puedan aplicar este modelo de adaptación al puesto de trabajo de una manera cognitiva.

En general, la empresa MECB Cía. Ltda. presenta prácticas empíricas acerca de los lineamientos que rigen el accionar de cada puesto de trabajo, es decir, hasta el momento cuenta con prácticas administrativas poco estructuradas acerca de la gestión del talento humano y del tratamiento de cada puesto de trabajo. Así, es posible afirmar que los trabajadores que laboran en esta organización tienen una amplia oportunidad de aplicar actividades de job crafting desde sus diferentes dimensiones, funcional, relacional y cognitiva, tal y como ha sido detallado en el modelo establecido por Wrzesniewski & Dutton,(2001).

Con esta información se dio paso a caracterizar cada una de las actividades de job crafting que pueden estar aplicando los trabajadores de la empresa de estudio. Para la construcción de este cuestionario se utilizó como base la teoría descrita por (Wrzesniewski et al., 2008) en donde ejemplifican las formas en las cuales se puede evidenciar prácticas de job crafting desde sus tres dimensiones: funcional, relacional y cognitiva.

Una vez recopilada la información a través de la encuesta, se procedió a dar tratamiento a los resultados obtenidos, con el objetivo de poder determinar qué actividades de job crafting aplican los trabajadores de la empresa de estudio dentro de las funciones que desempeñan. Este análisis se desarrolla en base a cada actividad descrita por cada dimensión que presenta el modelo de estudio: funcional, relacional y cognitiva.

Figura 2:
Nivel de aplicación de job crafting



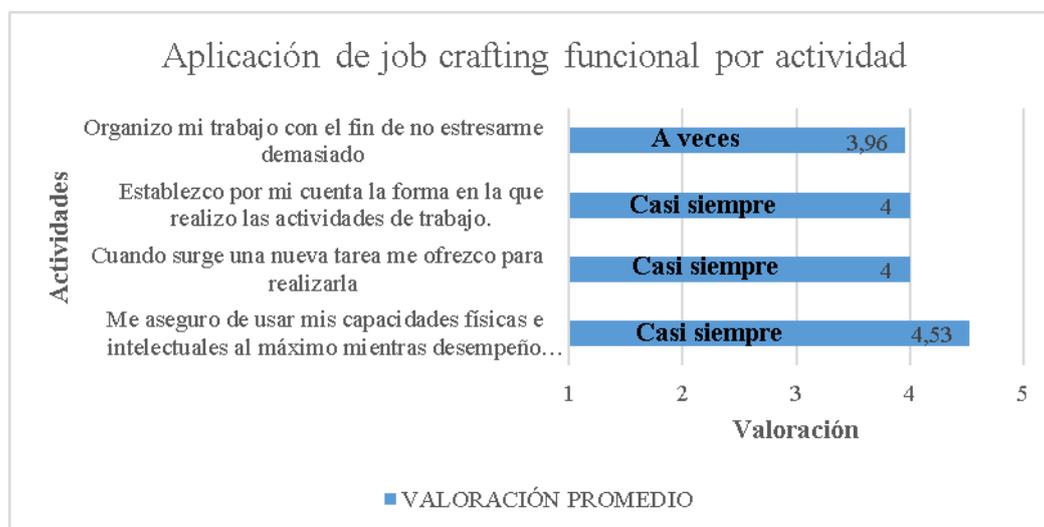
Con los datos recolectados se pudo obtener una visión general acerca de la frecuencia de aplicación de job crafting desde sus respectivas dimensiones. Se pudo constatar la presencia de este modelo dentro de las actividades que realizan los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. Como se puede observar en la Figura 2, la adaptación de las funciones del puesto de trabajo se presenta con frecuencias altas, siendo así que la dimensión cognitiva es la que mayor puntuación obtuvo, recayendo sobre la frecuencia “casi siempre”. Este indicio, establece la gran importancia que tiene el evaluar el modelo de job crafting desde su dimensión cognitiva, pues es la alternativa más aplicada por los trabajadores para poder adaptar su puesto de trabajo a sus propios intereses. Con base en esto, se difiere de la opinión establecida por Tims & Bakker, (2010), quienes aseguran que la dimensión cognitiva no debe ser tomada en cuenta como un comportamiento de job crafting, dejándola de lado al momento de evaluar la aplicación de este modelo dentro de cualquier organización.

Así también, se pudo evidenciar el contraste que arrojaron los resultados con respecto a que la dimensión relacional es aplicada en menor medida por los trabajadores. Tomando en cuenta a la dimensión cognitiva como la más alta versus la dimensión relacional, se puede inferir que los trabajadores de la empresa MECB. Cía. Ltda, centran su atención en construir su identidad de trabajo desde una perspectiva individual, poniendo énfasis a la percepción que tienen del puesto de trabajo que ocupa.

Con respecto a la dimensión funcional, los encuestados presentan una aplicación bastante frecuente de actividades que permitan adecuar la forma en la que se desarrollan las funciones. La existencia de aplicación de esta dimensión se puede presentar como respuesta al escaso nivel de control y exigencia por parte de la gerencia, frente al establecimiento de funciones de cada puesto de trabajo.

Una vez constatada la presencia de aplicación de job crafting por parte de los trabajadores de la empresa de estudio, se procedió a analizar y detallar en qué medida se aplica cada una de las actividades pertenecientes a cada dimensión.

Figura 3:
Aplicación de job crafting funcional por actividad

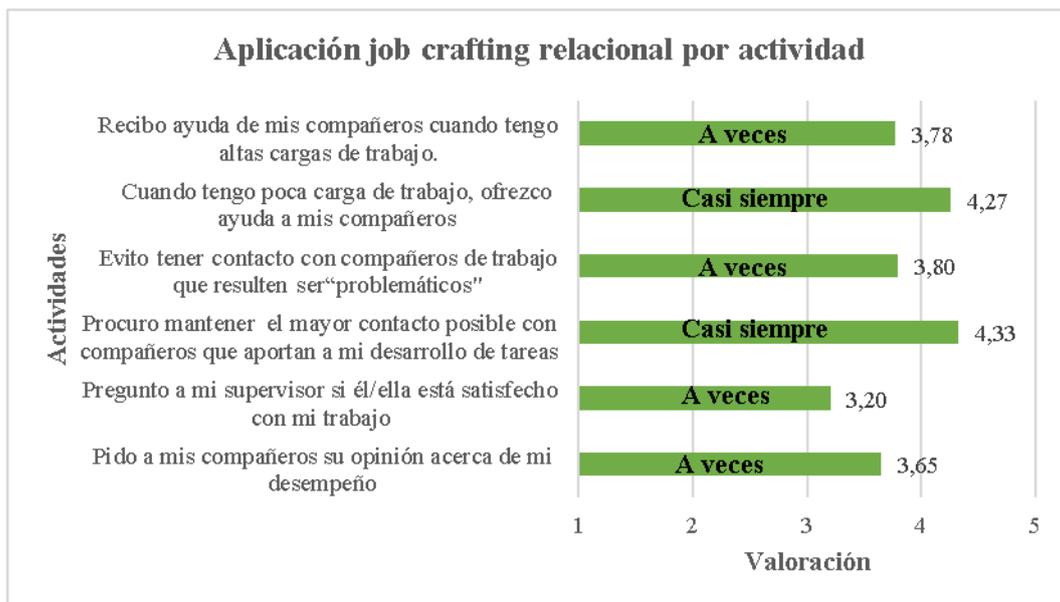


Para la dimensión funcional, se puede constatar que la mayoría de trabajadores se aseguran de utilizar sus capacidades físicas e intelectuales al máximo para poder desempeñar sus funciones, así también, casi siempre tienen la libertad de poder establecer la forma en la cual desarrollan sus actividades, por tal motivo, la mayoría de ellos aprovecha esta condición con el fin de adaptar el desarrollo de sus actividades en función de sus capacidades. Un ejemplo claro de esto se pudo observar en el área de costura, ciertas trabajadoras mencionaron que tienen la libertad de establecer el orden en el cual comienzan a cocer una prenda, algunas empezaban desde lo que les parecía “más difícil” para poder librarse rápido de aquello que es tedioso, mientras que otras argumentaron que prefieren comenzar por aquello les resulta más fácil para poder dar una estructura base a la prenda y hacer lo “difícil” más sencillo.

De la misma forma, otra de las actividades más aplicadas por los encuestados, es el tener iniciativa en realizar una nueva tarea cuando se presenta dentro de sus posibilidades, el hecho de que un trabajador incremente el número de actividades que realiza, es un indicio que comprueba un nivel avanzado de compromiso por parte del colaborador con el puesto de trabajo, este compromiso va directamente ligado con la consecución de una identidad laboral (Lee et al., 2017).

Con respecto a la actividad “Organizo mi trabajo con el fin de no estresarme demasiado”, la puntuación obtenida recayó sobre la frecuencia “A veces” dentro de la escala utilizada en este estudio. Mientras se desarrollaba la encuesta, los trabajadores supieron manifestar que esta actividad no se la puede aplicar siempre, debido a que por lo general presentan altas cargas de trabajo. Este hallazgo se ve directamente relacionado con el planteamiento establecido por Letona et al., (2019), en donde se postula que los trabajadores sólo aumentarán sus demandas de trabajo si cuentan con un contexto eficaz para poder enfrentarlas.

Figura 4
Aplicación de job crafting relacional por actividad



La dimensión relacional de job crafting se presenta en los trabajadores de la organización, en primera instancia, a través de una adaptación de las relaciones, en donde los colaboradores procuran mantener una ayuda constante entre ellos con respecto al desarrollo de sus actividades. Con esto, se puede comprobar la existencia de redes de apoyo, que son interacciones utilizadas como respuesta a poder alcanzar un mejor

desempeño laboral (Sánchez & García, 2015). En este estudio se puede evidenciar que los trabajadores ofrecen su ayuda en mayor medida de la que reciben, en función a esto, se nota evidente la predisposición e iniciativa con respecto a la aplicación de job crafting.

Otra de las formas en la que se manifiesta la adecuación de puesto de trabajo desde una perspectiva relacional, es a través de la obtención de un feedback por parte de los compañeros de trabajo. El obtener opiniones y consejos por parte de los compañeros de trabajo, ayuda no solo a la consecución de los objetivos organizacionales, sino que contribuyen de manera directa al crecimiento personal del trabajador (Tims & Parker, 2020). Sin embargo, cabe destacar que ciertos trabajadores se abstienen de preguntar a su supervisor acerca de su desempeño, siendo así que esta actividad se presenta con la frecuencia más baja dentro de esta dimensión.

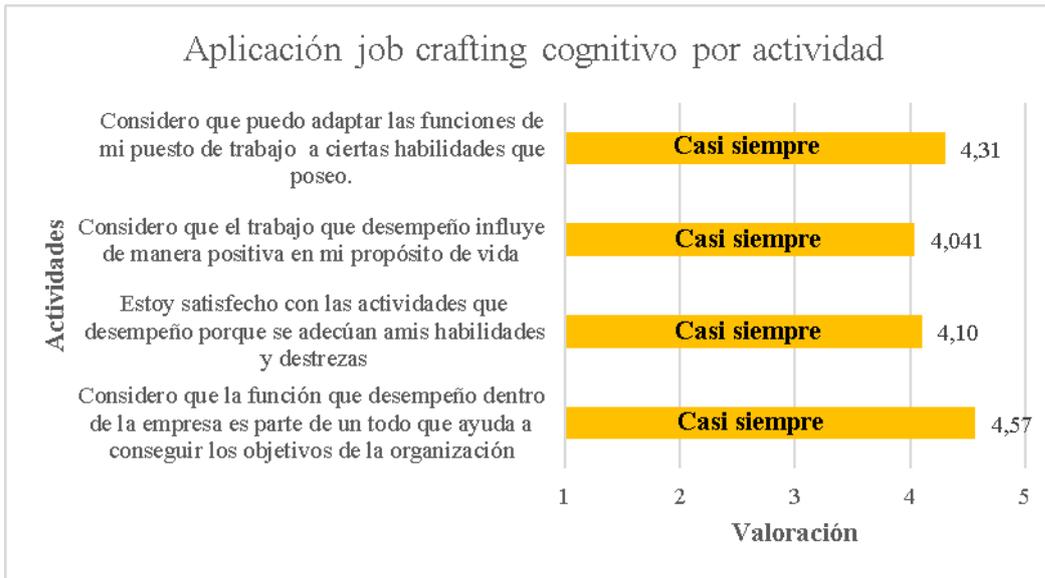
Uno de los propósitos que tienen los trabajadores al momento aplicar job crafting es el hecho de evitar consecuencias negativas, tanto para la empresa como para la persona en sí (Nielsen & Simonsen, 2012). En función a lo anterior, los trabajadores de la empresa de estudio aplican este tipo de alternativa, a través de la disminución de recursos sociales, descrito de manera exacta en este estudio como “Evito mantener contacto con compañeros que resulten ser problemáticos”, esta actividad obtuvo una frecuencia de aplicación “A veces”, pues al momento de realizar las encuestas, los trabajadores supieron manifestar que en lo que más puedan evitan tener este tipo de contacto, sin embargo fueron reiteradas la veces en que comentaron que no pueden evitar este tipo de relación porque se trataba de compañeros que pertenecen a su misma área de trabajo.

Lo mencionado anteriormente, difiere de la percepción presentada por la gerente general, pues comentó que dentro de lo que ha podido percibir, los trabajadores que pertenecen a una misma área de trabajo mantienen excelentes relaciones.

Como contraste con lo anterior, una de las actividades más aplicadas dentro de esta dimensión es el aumento de recursos sociales en donde los trabajadores procuran mantener un contacto constante con compañeros que suman al desarrollo efectivo de sus actividades. En este sentido, se puede afirmar que esta actividad se presenta como respuesta a que los encuestados buscan construir y desarrollar su carrera dentro de la empresa apoyándose de relaciones laborales positivas (Maola, 2018).

Figura 5

Aplicación de job crafting cognitivo por actividad



La dimensión cognitiva dentro de la empresa MECB Cía. Ltda. obtuvo las respuestas más altas en cuanto al nivel de frecuencia de aplicación de esta dimensión, en este sentido, todas las actividades aquí descritas, recayeron sobre la frecuencia “Casi siempre”, este es un factor clave para poder determinar que los trabajadores de la empresa tienen un panorama claro sobre lo que piensan y hacen.

Con lo anterior, los encuestados demostraron tener muy claro el hecho de que las actividades que realizan ayudan a conseguir el objetivo principal de la organización. Mientras se aplicaba la encuesta, muchos de los trabajadores del departamento de producción mencionaron que ponen su mayor esfuerzo en la actividad que realizan (job crafting funcional) debido a que la tarea debe ser culminada de manera eficiente para que pueda continuar con su proceso de producción, coincidiendo así con lo establecido por Salessi, (2020), en donde sostiene que los trabajadores realizan job crafting desde una perspectiva cognitiva cuando tienen conocimiento de la importancia que tiene su trabajo y esto se convierte en una motivación para desempeñar las actividades de manera eficiente.

Los trabajadores de la empresa de estudio consideran que pueden adaptar las habilidades que poseen, dentro funciones que desempeñan. En este sentido, los encuestados poseen la creencia de que pueden rediseñar su puesto de trabajo, adaptándolo a sus capacidades y destrezas, esto apoyado frente a lo señalado por Berg et al., (2013),

en donde se establece que un trabajador que conecta la percepción de su puesto con sus habilidades automáticamente está aplicando job crafting cognitivo.

Por otro lado, se pudo constatar que la gran mayoría de trabajadores posee una identidad de trabajo, debido a que consideran que las actividades que realizan apoyan de manera positiva a su propósito de vida y sus funciones se adecúan de manera correcta a sus habilidades y destrezas. En este sentido, se puede inferir que los encuestados consideran que ocupan el puesto de trabajo correcto ya que pueden conjugar sus intereses personales con las funciones que desempeñan y con los objetivos organizacionales que persiguen.

Conclusiones

Al momento de determinar todos los factores que intervienen en el modelo de job crafting, Wrzesniewski & Dutton, (2001), establecieron que este modelo, aplicado desde el trabajador, depende únicamente de la persona en sí, aun cuando los puestos de trabajo estén regidos sobre los lineamientos más rígidos, los trabajadores tendrán la posibilidad de adaptar su puesto de trabajo de manera que puedan construir una identidad laboral. En base a este enunciado, el objetivo principal de este estudio fue conocer la manera en la cual los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda. presentan prácticas de job crafting, partiendo del enfoque de los factores organizacionales a los que se rige la organización en función al tratamiento de puestos de trabajo.

Dentro del análisis realizado, se pudo constatar que la empresa de estudio no cuenta con prácticas administrativas establecidas de manera técnica frente a la gestión de talento humano, pues, la creación y diseño de puestos se ha ido generando de manera paulatina, según como vayan surgiendo nuevas necesidades en el proceso principal de producción de la organización. Así también, se mostró que los puestos de trabajo no cuentan con un manual de funciones que indique la forma en la cual se deben desarrollar las actividades. En este sentido, se pudo deducir que los trabajadores de esta empresa, tienen la oportunidad de aplicar job crafting desde cualquiera de sus dimensiones debido a que poseen cierto grado de libertad que les permite adecuar sus funciones, relaciones y percepciones en base a sus intereses.

Al respecto, fue posible evidenciar la existencia de una aplicación frecuente de actividades de job crafting por parte de los trabajadores. Estas prácticas se manifiestan desde las tres dimensiones analizadas en esta investigación: funcional, relacional y cognitiva, siendo la dimensión cognitiva la que obtuvo un resultado más alto, recayendo sobre la frecuencia de aplicación “casi siempre”, seguida por la dimensión funcional que logró recaer sobre la misma frecuencia, mientras que la aplicación de un job crafting relacional fue manifestado con una frecuencia “a veces”. En este sentido se puede constatar que los colaboradores de la organización se encuentran realizando actividades que permiten construir su identidad laboral, adaptando sus intereses y capacidades personales en las tareas que desempeñan.

En cuanto a las actividades realizadas por cada dimensión de job crafting, dentro de la dimensión funcional, fue posible detectar un comportamiento positivo en la forma en la que los trabajadores adecúan aspectos físicos en la manera de desempeñar sus

actividades. Esta evidencia se presenta como respuesta al grado de libertad que presenta cada trabajador al no contar con un lineamiento estructurado que rijan la forma en la cual deben desarrollar sus tareas. Con base en este enunciado, se puede dar alusión al hecho de que la dimensión cognitiva es aplicada de manera frecuente por la unidad de análisis en este estudio, pues el contar con cierto nivel de autonomía permite al trabajador ampliar su percepción frente al puesto de trabajo que ocupa y aplicarla en beneficio del desempeño de sus actividades.

Con lo que respecta a dimensión relacional, los trabajadores centran sus prácticas de job crafting en poder establecer relaciones positivas que ayuden con el desarrollo de sus tareas e incrementen el crecimiento personal y profesional dentro de su puesto de trabajo. Así también, se pudo evidenciar la iniciativa por parte de los trabajadores en poder crear redes de apoyo dentro de la empresa, pues constantemente brindan su ayuda para poder completar actividades de los demás compañeros. Sin embargo, esta dimensión recayó sobre la frecuencia de aplicación “a veces” debido a que la gran mayoría de los trabajadores no busca recibir una retroalimentación de su desempeño por parte de sus compañeros o supervisores.

Por último, con respecto a la dimensión cognitiva, los trabajadores presentaron niveles de frecuencia muy elevados en la aplicación de esta dimensión de job crafting. Frente a esto, se pudo detectar que la empresa cuenta con trabajadores motivados por la función que desempeñan, pues esta se adecúa de manera correcta a las habilidades y destrezas que poseen. De la misma forma, la gran mayoría de las personas encuestadas supo manifestar que el puesto de trabajo que ocupan ayuda a la consecución de su propósito de vida, es decir, ya sea desde una perspectiva intrínseca o extrínseca existe la motivación de desempeñar sus actividades de manera eficaz.

Recomendaciones

Contar con factores organizacionales muy bien establecidos y definidos, es un elemento clave para el buen desarrollo de una empresa. En función a esto, se recomienda a la gerente general de la empresa de estudio, establecer un departamento de talento humano que pueda operar de manera más específica la forma en la que los trabajadores deben desarrollar sus actividades, así también, tener información que permita conocer el nivel de desempeño de los colaboradores con el fin de poder establecer lineamientos correctivos o preventivos en la organización.

Debido a que se identificó una frecuencia “casi siempre” en aplicación de job crafting funcional por parte de los trabajadores, se recomienda a la gerencia de la organización establecer de manera técnica un diseño de puestos que permita evidenciar de forma clara cuáles son los objetivos y funciones del trabajador, tomando en cuenta también, los intereses, habilidades y capacidades de sus colaboradores.

Con el fin de mejorar la aplicación de job crafting relacional por parte de los trabajadores, se recomienda a la gerencia establecer actividades de integración que permitan construir una confianza sana entre los colaboradores, con el fin de que logren tener la seguridad de pedir opiniones y sugerencias sobre su desempeño.

Haciendo énfasis en la aplicación de un job crafting cognitivo, se recomienda a los trabajadores de la empresa de estudio continuar construyendo constantemente aquella la motivación que los ayuda a conjugar las funciones que realizan dentro de su puesto con su proyecto de vida, esto con el fin de lograr una excelente productividad en su desempeño y una buena satisfacción laboral.

Con base en el contexto laboral actual en el que se desarrollan los trabajadores, la presente investigación logró detectar un alto grado de aplicación del modelo de estudio, es decir, existe la predisposición de los trabajadores en poder adecuar sus funciones y percepciones con el fin de poder adaptarse de manera positiva a su puesto de trabajo. En base a este indicio, se recomienda a las empresas incluir en la en el tratamiento del talento humano, una gestión basada en el modelo de job crafting con el fin de poder adaptarlo de manera técnica y lograr resultados positivos mutuos, cumpliendo los objetivos empresariales y la satisfacción del trabajador.

Con los resultados obtenidos de esta investigación es posible afirmar que el job crafting es un modelo que aplica para la realidad actual del contexto laboral de las

empresas ecuatorianas, sin embargo, son escasos los estudios de este modelo dentro del contexto laboral ecuatoriano. En este sentido, se recomienda ampliar investigaciones que permitan evaluar el comportamiento de la aplicación de este modelo de adecuación al puesto de trabajo dentro del país, con el fin de extender el conocimiento de las nuevas tendencias aplicadas por los trabajadores en función de construir su identidad laboral.

Bibliografía

- Ali, F. H., Ali, M., Malik, S. Z., Hamza, M. A., & Ali, H. F. (2020). Managers' open innovation and business performance in SMEs: A moderated mediation model of job crafting and gender. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030089>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. In *Ecoe Ediciones*. Universidad ECOTEC. [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gestión del Talento humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gestión%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Informe macroeconómico de América Latina el Caribe*. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8805/Informe-macro-económico-de-América-Latina-y-el-Caribe-2018-La-hora-del-crecimiento.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bastidas, E. (2016). *Diseño de puestos de Trabajo y Desempeño Laboral, en la empresa COLREST S.A, Quito, Provincia de Pichincha, y propuesta*. 4(4).
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Journal of Fusion Energy*, 34(4), 794–801. <https://doi.org/10.1007/s10894-015-9888-5>
- Berg, J., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organization Behavior*, 31, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Carcasi, O. (2018). Motivación Intrínseca, Extrínseca asociado al nivel de Satisfacción Laboral del personal asistencial De La Redess Lampa 2017. *Tesis UANCV*. http://190.116.50.21/bitstream/handle/UANCV/1744/T036_02038036.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Carro, R., & González, D. (2012). Diseño y medición de puestos de trabajo. In *Administración de operaciones*. http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf
- Castillo, K. (2018). Facultad De Ciencias De Gestión Carrera Profesional De Administración Tesis. *Universidad Autónoma Del Perú*.

[http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/438/1/TESIS KETY CASTILLO LOPEZ 2018.docx %281%29.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/438/1/TESIS_KETY_CASTILLO_LOPEZ_2018.docx%281%29.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera). McGraw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Cordón, E., Romero, B., Rdríguez, M., & Sierra, K. (2016). Identidad laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Transturismo S.A.S. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3165/00002994.pdf?sequence=1>

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>

He, Y. (2021). Research on job crafting based on the theory of strength perspective. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 632(4). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/632/4/042034>

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Informacion Tecnologica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

Hernández, J., Romero, R., & Ramírez, A. (2003). Necesidad de control sobre el trabajo como factor de riesgo de hipertensión arterial 1. *Revista UV*, 13 No. 1, pp 37-46. <http://revistas.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/937/1729>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). McGraw Hill.

INEC. (2018). Estadísticas del trabajo. In *FILCO Fuente de Información Laboral en Colombia*. <http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf>

Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public*

Health, 17(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>

Kardas, J. S. (2020). Job crafting in individualisation fields of company human resources. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1937–1950. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(33))

Kerlinger, F., & Howard, L. (2002). Investigación del comportamiento: Técnicas y Metodología. In *Google Libros* (p. 525). <http://books.google.com.mx/books?id=6Y3gOwAACAAJ>

Kram, K. E., & Ragins, B. (2012). The Landscape of Mentoring in the 21st Century. In *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. <https://doi.org/10.4135/9781412976619.n27>

Lee, S., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). The Impact Of Job Demands. *The Journal of Applied Business Research*, 33(4), 829–842.

León, Lady, & Jiménez, B. (2016). Manual de Funciones Laborales. In *Observatorio MIPYMEs*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6916>

Letona, O., Carrasco, M., Martínez, S., Amillano, A., & Ortiz, N. (2019). Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire. *PLoS ONE*, 14(10), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223539>

Letona, O., Martínez, S., Ortiz, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and work engagement: The mediating Role of work meaning. *Career Development International*, 26(2), 290–308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>

Malvezzi, S., Peiró, J., Périlleux, T., Gamboa, J., & de Araújo, A. (2016). *Psicología de las organizaciones y del trabajo*.

Maola, M. (2018). *Apoyo social del trabajo , job crafting y comportamientos de ciudadanía organizacional en trabajadores de organizaciones forestales chilenas y venezolanas*. http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3549/6/Tesis_Apoyo_social_del_trabajo_Image.Marked.pdf

Marcaccio, A., & Moreno, J. E. (2014). Estudio preliminar de una medida de Job Crafting. *Centro Interdisciplinario de Investigaciones En Psicología Matemática y*

- Experimental* “Dr. Horacio J. A. Rimoldi” - CONICET.
<http://www.aacademica.com/000-035/335>
- Martínez, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 0(47).
<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508/1627>
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 498–510.
<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>
- Moreno, M., Torres, N., Martínez, K., Martínez, K., & Vesga, J. (2018). Identidad laboral: Análisis del concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. *Salud y Administración*, 5(14), 59–67. [file:///C:/Users/Home/Downloads/24-Texto del artículo-56-1-10-20180617.pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/24-Texto%20del%20art%C3%ADculo-56-1-10-20180617.pdf)
- Naami, A. (2014). Job Crafting and its Outcomes. *International Journal of Psychology*, 8(2), 1–23.
http://www.ijpb.ir/article_55576_4ebf9ccd0a823be43873313de57eb26d.pdf
- Nielsen, K., & Simonsen, J. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *International Journal of Work, Health & Organisations*, 4, 365–384.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. In *Gestión de las Personas y Tecnología* (Vol. 9, Issue 25).
<https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Patlán, J. (2016). Significado psicológico del constructo de calidad de vida en el trabajo mediante redes semánticas naturales. *Psicología y Salud*, 26(55), 111–127.
<https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/viewFile/1904/3483>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Perdiguero, L., Herencias, P., & Paradela, A. (2018). *VIII Encuesta Adecco; Lafelicidad*

en el trabajo. 117–128.

- Pujol, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Job satisfaction: A literature review of its main antecedents. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3–18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ramírez, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Romeo, M., Yepes-Baldo, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2020). Cognitive job crafting as mediator between behavioral job crafting and quality of care in residential homes for the elderly. *PLoS ONE*, 15(12), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243726>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Organizational leadership as a key element for strategic management. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62–68.
- Rueda, S. V., Velázquez, D. J., Aldaba, M. D., & Ortiz, M. R. (2017). Mobbing: impacto psicológico en docentes universitarios, repercusiones en el sentido de pertenencia y permanencia laboral*. *Mobbing: Psychological Impact on University Professors, Repercussions on the Sense of Belonging and Working Permanency.*, 10(18), 77–95. <http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/46/41>
- Salessi, S. (2020). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Psicodebate*, 20(1), 7–29. <https://doi.org/10.18682/pd.v20i1.939>
- Salinas, D. (2011). Biografía Idalberto Chiavenato. *Repositorio Playa Ancha*. <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/DANISA-Idalberto Chiavenato.pdf>
- Sánchez, Magda, & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 163. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sánchez, María, & García, R. (2015). Job Crafting En Chile : Un Estudio. *Repositorio*

- Uchile*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136440>
- Santander, C. (2016). Identidad Laboral: Aportes de Vicente Sisto a la Psicología social de las organizaciones. *Craiusta*, 1–131. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12353>
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of approach and avoidance job crafting and work engagement: A comparison between employees affected and not affected by organizational changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>
- Slemp, G., & Vellabrodrick, D. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29–54. <https://doi.org/10.1177/2041386619896087>
- Torres, J., & Naranjo, O. (2014). Diseño y Análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. In *Universidad del Norte* (Vol. 2). <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Diseno-y-analisis-del-puesto-de-Jose-Luis-Torres-Laborde.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento humano*. [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Vargas, D. (2015). Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencia del ministerio de educación nacional de Colombia. *Externado*, 151(1), 10–17. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/728>
- Vargas, T., Vizzuett, V., Amador, E., Becerra, L., & Villegas, E. (2018). La satisfacción

laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay*, 9, 129–153.
file:///C:/Users/Home/Downloads/1444-Texto del artículo-3735-1-10-20181224.pdf

Vásquez, L., & Zuluaga, B. (2008). Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot en el período II del 2007 y I del 2008. *Uniminuto*, 49, 69–73.
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/402>

Wang, Haijiang, Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*, December, 77–104.
<https://doi.org/10.4324/9781315797113>

Wang, Huatian, Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–28. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>

Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? Associate Professor of Organizational Behavior-Yale School of Management. *Positive Organizational Scholarship*, 8.
<https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179.
<https://doi.org/10.2307/259118>

Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue December 2015). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)

Zevallos, M. (2014). Origen, necesidad y filosofía de la administración y las relaciones humanas. *Lex*, 10(10), 427. <https://doi.org/10.21503/lex.v10i10.230>

Anexos

- Entrevista transcrita



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener información acerca de los aspectos organizacionales a los que están alineadas las funciones de cada puesto de trabajo de la empresa MECB Cía. Ltda.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

Datos generales:

- **Nombre empresa:** MECB Cía. Ltda.
- **Nombre del entrevistad@:** Sra. Nelly Bolaños
- **Cargo en la empresa:** Gerente General

Instrucciones:

Responda cada pregunta de acuerdo a como usted crea conveniente, esta entrevista tendrá una duración aproximada de 20 minutos. Agradezco de antemano su apertura y colaboración.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los departamentos que conforman la empresa?

- Departamento administrativo
- Departamento de diseño
- Departamento de producción
- Departamento de entrega
- Departamento de bodega

2. ¿Qué áreas y puestos de trabajo componen cada departamento?

Departamento administrativo

- Gerencia
- Negociación
- Contabilidad

Departamento de diseño

- Jefe de diseño
- Patronistas de producción
- Patronista de diseño

- Diseñadores
- Confeccionador de muestras

Departamento de producción

- Jefe de producción
- Subjefe de producción
- Área de corte
- Área de costura
- Área de control de calidad
- Área de estampado

Departamento de entrega

- Área de empaque
- Área de entrega

Departamento de Bodega

- Bodeguero de telas
- Bodeguero de insumos
- Bodeguero de producto terminado

3. ¿En base a qué técnica o modelo se han diseñado los puestos de trabajo?

“...La empresa tuvo un comienzo empírico, conforme pasaban los años y crecíamos nos fuimos dando cuenta de qué puestos de trabajo eran necesarios crear para poder realizar nuestra producción en función de poder responder a la demanda que teníamos.

No contamos con ninguna técnica de diseño de puestos en específico. Nos guiamos por las necesidades que presentábamos.”

4. ¿Existe un manual de procedimientos o ciertos lineamientos establecidos que indiquen la manera en la que el trabajador debe ejecutar sus actividades?

“...No contamos con un manual de procedimientos establecido. El jefe de cada área es el encargado de dar las indicaciones de cómo desarrollar cada actividad a los trabajadores.”

5. ¿Realizan un algún tipo de evaluación de las actividades que desempeña cada trabajador?

“...Estamos diseñando un programa de control y monitoreo digital, el control se basará en tiempos, el encargado de cada área deberá digitar los datos. Sin embargo, no contamos aún con un control de calidad por cada trabajo ejecutado por los empleados.”

6. En base a la exigencia de cada puesto de trabajo, ¿Considera que los trabajadores pueden adaptar la forma en la que desarrollan sus actividades, según sus habilidades y destrezas?

“...Depende bastante del departamento de trabajo, suponte en el área de producción ya tienen establecida una técnica más que nada para poder minimizar el tiempo de producción, pero en las áreas de diseño y administración los trabajadores tienen un poco más de libertad en la manera en la que desarrollan sus actividades y he notado que algunos de ellos si integran muchísimo sus habilidades en su desempeño.”

7. ¿Considera que los trabajadores de esta empresa poseen cierto nivel de iniciativa en el desempeño de sus funciones?

“...No todos, la mayoría de trabajadores desempeñan sus funciones de manera mecánica según como aprendieron, se limitan a cumplir con su trabajo y no van más allá. Sin embargo, como en todo lado, existen excepciones, más que nada en el área de diseño he notado en ocasiones un poco más de iniciativa y creatividad por parte de los empleados.”

8. En base a la ubicación de cada puesto de trabajo, ¿cada trabajador tiene asignado un puesto específico?

“...Cada puesto de trabajo se encuentra distribuido según área y departamento, todos los puestos de trabajo de producción se encuentran en un sólo sitio, así mismo los puestos de diseño, gerencia, contabilidad, etc. Cada trabajador tiene un puesto designado, según la maquinaria que maneja cada uno.”

9. ¿De qué manera puede describir las relaciones laborales que mantienen los trabajadores con sus compañeros?

“...Como te dije anteriormente, los trabajadores que trabajan por módulos dependiendo del área a la que pertenecen, en ese sentido he visto que mantienen una relación sana con sus compañeros. En general el clima laboral de la empresa es tranquilo.”

“...Sin embargo, considero que en algunas ocasiones existe un poco de rivalidad entre departamentos, como sabes, nos dedicamos a la confección de prendas de vestir y en ocasiones cuando existen errores de producción los empleados suelen echar la culpa a la fase anterior o a la fase siguiente.”

10. ¿Estaría dispuesto a aceptar que los trabajadores puedan organizar, por cuenta propia, sus actividades, de acuerdo a sus capacidades y destrezas?

“... considero que muchos de los trabajadores están en la capacidad de hacerlo, sin embargo, es un tema un tanto complicado, creo que para poder hacerlo debería haber un plan estratégico para que se pueda establecer este modelo, caso contrario existiría mucha rivalidad e inequidad entre los trabajadores. O bueno, eso es lo que yo pienso”

- **Modelo del cuestionario de encuesta**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Aplicación de Job Crafting por parte de los trabajadores de la empresa MECB
Cía. Ltda.”**

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información acerca del grado de aplicación de actividades de Job Crafting cognitivo, funcional y relacional por parte de los trabajadores de la empresa MECB Cía. Ltda.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

Cuestionario:

I. Información General

Señale con una (X) según corresponda:

Edad		
a.	18 - 30 años	
b.	31 - 40 años	
c.	41 - 50 años	
d.	51 años en adelante	

Departamento en el que labora		
a.	Dpto. Administrativo	
b.	Dpto. de Diseño	
c.	Dpto. de Producción	
d.	Dpto. de Bodega	

Antigüedad en el puesto de trabajo	
a.	Menos de 1 año
b.	1 - 5 años
c.	6 - 10 años
d.	Más de 10 años

Género		
a.	Masculino	
b.	Femenino	

II. Actividades de job crafting desde sus diferentes dimensiones

Los siguientes enunciados han sido diseñados en función a una escala de Likert, por favor lea cuidadosamente y responda en función de la frecuencia en la que realiza cada una de las actividades descritas.

Dimensiones	Ítems	Actividades	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión funcional	1	Me aseguro de usar mis capacidades físicas e intelectuales al máximo mientras desempeño mi trabajo					
	2	Cuando surge una nueva tarea me ofrezco para realizarla					
	3	Establezco por mi cuenta la forma en la que desarrollo las actividades de trabajo					
	4	Organizo mi trabajo con el fin de no estresarme demasiado					
Dimensión relacional	5	Pido a mis compañeros su opinión acerca de mi desempeño laboral					
	6	Pregunto a mi supervisor si él/ella está satisfecho con mi trabajo					
	7	Procuró mantener el mayor contacto posible con compañeros que aportan a mi desarrollo de tareas					
	8	Evito tener contacto con compañeros de trabajo que resulten ser "problemáticos"					
	9	Cuando tengo poca carga de trabajo, ofrezco ayuda a mis compañeros					
	10	Recibo ayuda de mis compañeros cuando tengo altas cargas de trabajo.					
Dimensión cognitiva	11	Considero que la función que desempeño dentro de la empresa es parte de un todo que ayuda a conseguir los objetivos de la organización					
	12	Estoy satisfecho con las actividades que desempeño porque se adecúan a mis habilidades y destrezas					
	13	Considero que el trabajo que desempeño influye de manera positiva en mi propósito de vida					
	14	Considero que puedo adaptar las funciones de mi puesto de trabajo a ciertas habilidades que poseo.					

- Evidencias de la aplicación de la encuesta

