

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Mayo 2017



Job Crafting

“Cada vez más las personas trabajadoras están siendo vistas como agentes libres que pueden modelar sus experiencias de trabajo”

Jane Dutton

¿Qué es?

- ✓ El concepto **job crafting** (artesanía del puesto de trabajo) es una metodología que permite adaptar de manera proactiva y personalizada el puesto de trabajo a nuestra manera de trabajar e intereses. Este proceso de autoanálisis cambia la percepción del puesto y la percepción de sentido de nuestro trabajo.
 - El concepto fue acuñado por las profesoras Jane Dutton y Amy Wrzesniewski en un artículo del 2001, a partir de trabajos previos sobre el origen y sostenimiento de la motivación en el tiempo.
- ✓ Las descripciones del puesto de trabajo son universalistas, de aplicación para todo el mundo independientemente de la persona que en aquel momento lo esté ocupando. En cambio, el *job crafting* parte de la consideración de las diferencias y **particularidades** de cada persona (o equipo). Cada persona presenta un **mix único** de intereses, fortalezas y debilidades, habilidades relacionales, etc. El *job crafting* incide en este *mix* a partir de una visión maleable de los procesos de trabajo.
- ✓ Algunas de las **ventajas** de aplicar el *job crafting* en las organizaciones son:
 - Devuelve el **sentimiento de control** a las personas en vez de la percepción de que no hay nada que hacer porque todo está definido desde arriba.
 - Alinea los **valores personales** con el trabajo y eso redundará en un trabajo con más sentido.
 - Mejora el **desempeño**: adoptar una actitud proactiva incrementa la innovación y los resultados.
 - Mejora el **compromiso**: al incidir en nuestros puntos fuertes y en aquello que nos gusta hacer, la satisfacción con el puesto de trabajo aumenta.
 - Está conectado con la **felicidad en el trabajo** y el **trabajo desde el sentido**.
 - Tiende a mejorar y a incentivar las **actividades relacionales** y el sentimiento de conexión y agradecimiento hacia los demás.
- ✓ Las **críticas más frecuentes** al concepto son que participa en los defectos comunes a otras aproximaciones basadas en la psicología positiva, y que en gran parte su viabilidad depende de la actitud de los responsables inmediatos y el margen de autonomía que permiten a las

personas. Como muchas de las tendencias recientes en redefinición de las organizaciones está basada en la flexibilidad y en la personalización.

Herramientas

- ✓ **Job crafting funcional:** consiste en alterar los límites funcionales de nuestro trabajo, es decir, alterar el número, ámbito y tipos de tareas que realizamos. En hacer menos, más o diferentes tareas de las estrictamente definidas en el puesto de trabajo, por pequeño que sea el cambio, lo estamos transformando.
 - *Ejemplo:* un equipo de ingenieros decide adoptar tareas relacionales, además de las técnicas que ya realizan, con la finalidad de influir en una disputa personalista entre dos directivos que está atrasando un proyecto.
- ✓ **Job crafting relacional:** consiste en alterar los límites relacionales de nuestro puesto de trabajo, cambiando la cantidad y/o calidad de nuestras interacciones personales. Cuando nos hacemos más conscientes de los impactos positivos o negativos que nuestro empleo tiene en los demás (y el de los demás en el nuestro), el sentido del trabajo aumenta con una incidencia positiva en la motivación.
 - *Ejemplo:* Un diseñador suele quedar descontento con los resultados que recibe de la imprenta cuando sus carteles se imprimen. Cada proyecto concluye con varias pruebas fallidas y un amargo intercambio de correos con los impresores. Un día decide cambiar este estado de cosas y visita personalmente la imprenta. Cuando hablan descubren que muchos errores son atribuibles a una mala comunicación mutua. Se da cuenta de que él también podía haber facilitado las cosas presentando los archivos con indicaciones más detalladas o, simplemente, habiendo visitado antes la imprenta. El conocimiento de los gustos y las maneras de trabajar de cada uno mejoran notablemente los resultados. Ha roto el bucle de pensamiento que le decía "son unos incompetentes, no es mi trabajo visitar imprentas."
- ✓ **Job crafting cognitivo:** consiste en alterar los límites cognitivos de nuestro empleo. A menudo esto toma la forma de dejar de verlo como un trabajo prosaico, rutinario, atado de manos por la definición del puesto, y pasa a verse como un campo abierto donde podemos realizarnos desde el sentido y contribuir a causas importantes.
 - *Ejemplo:* un equipo de enfermería que tiene asignada la tarea de comprobar y grabar las constantes vitales periódicamente durante la noche decide ocuparse también del bienestar y de las necesidades del pariente del enfermo que se ha quedado como acompañante. Este

cambio hace que se altere la percepción de su trabajo: complementan un rol técnico con el cuidado de personas y, a menudo, las informaciones que obtienen de las conversaciones con parientes ayudan a complementar el diagnóstico y el tratamiento de los pacientes.

El dato

Uno de los estudios que inspiró el concepto fue la investigación que hicieron varios investigadores de la *Universidad de Michigan* en el año 2000 sobre como el personal de limpieza de un hospital alteraba sutilmente sus tareas y procesos para ayudar y facilitar la vida a los pacientes y a sus familiares. Estos **microcambios** les permitían dotar de sentido su tarea, puesto que pasaban a percibir el componente asistencial y relacional de su tarea más allá del simple hecho mecánico de limpiar.

Guía de Trabajo

MOTIVACIÓN INICIAL

- Es necesaria una motivación previa para iniciar el proceso que puede ser tanto la insatisfacción y percepción de falta de sentido como unos jefes que incentiven la personalización de las definiciones de los puestos de trabajo y el empoderamiento.
- Como es una fase inspiradora, la lectura y visualización de materiales relativos a conceptos como la felicidad en el trabajo y el trabajo desde el sentido resulta especialmente útil. (Ver [Materiales](#))

AUTOCONOCIMIENTO

- Es imprescindible conocer cuáles son las particularidades de nuestra manera de trabajar.
- Puede hacerse con una pluralidad de herramientas: análisis DAFO, perfil por competencias, diagrama de sectores circular de los aspectos laborales que valoramos más, o bien a través de un diagrama de tareas que represente las tareas a las que dedicamos más tiempo con rectángulos más grandes:



IMPLANTACIÓN

- Decidimos qué pequeños cambios queremos implementar en uno o varios ámbitos del *job crafting* (funcional, relacional o cognitivo).
- El *job crafting* se beneficia tanto de una mirada que descompone la función en segmentos de tareas y procesos, como de una mirada holística del puesto de trabajo que incluye las interacciones relacionales. Tanto una perspectiva como la otra nos sugerirán cambios diferentes.
- Es necesario actualizar los diagramas de autoanálisis con los ajustes deseados, en un esquema de ANTES / DESPUÉS con la finalidad de visualizar los cambios.

La experiencia

logitech®

- ✓ *Logitech* es una organización de origen suizo dedicada a la fabricación de accesorios para ordenadores personales y dispositivos móviles (teclados, ratones, altavoces, cámaras, etc.). Cuenta con cerca de 10.000 personas trabajadoras en sus oficinas de todo el mundo.

- ✓ Por iniciativa de Jessica Amortegui, Senior Director of Learning and Development, *Logitech* impartió un taller de dos días de duración sobre *job crafting*. El propósito de los talleres era transmitir la idea de que la pasión por el puesto de trabajo es cultivable, que es posible dejar de ser esclavos de la descripción de nuestro puesto y pasar a ser **arquitectos activos** de nuestro trabajo. Participó aproximadamente un tercio de la organización en todo el mundo.
- ✓ En el centro de dicha aproximación están los **microcambios** que las personas pueden hacer en su manera de trabajar para alinear sus fortalezas con los tiempos que dedican a cada tarea y la composición del *mix* de tareas.
 - Durante el primer día del taller el foco se sitúa en el autoanálisis: descubrir cuál es la mejor versión de ellas mismas, cómo les gustaría que fuera su trabajo con sentido.
 - Durante el segundo día, el foco se sitúa en cómo interactúa esta versión de ellas mismas con las otras personas de una manera aplicada. El componente relacional del *job crafting* lo proyecta más allá de una metodología de organización personal.
- ✓ El taller alternaba un 20% del tiempo dedicado a la ciencia detrás de esta aproximación y un 80% de aplicación práctica y preguntas de autoanálisis.
- ✓ Un cambio fundamental que los/as participantes apreciaron especialmente fue el cambio de mentalidad que supone pasar de anhelar el **trabajo perfecto** a desear convertir nuestro trabajo actual en el **mejor para nosotros**.
- ✓ El reto más grande que se detectó después del taller fue cómo hacer que las personas tuvieran conversaciones estructuradas con los responsables inmediatos y que los jefes se abrieran a esta concepción. Sin el apoyo de la línea de mando, una formación en *job crafting* puede generar frustraciones.

Materiales

Bibliografía básica

E. Dutton, Jane; Christopher; M. Spreitzer, Gretchen M. Spreitzer (eds). *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Oakland: Berrett-Koehler, 2014.

Materiales en línea

El feliz secreto para trabajar mejor (vídeo)

Charla TED de Shawn Achor, CEO de *Good Think*, sobre cómo la felicidad nos inspira para ser más productivos.

https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=es

Cómo los grandes líderes inspiran la acción (vídeo)

Charla TED (una de las más vistas de la historia) del experto en liderazgo Simon Sinek. La cuestión del "por qué" y el trabajo desde el sentido son la clave de los grandes liderazgos que han marcado la historia.

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Job Crafting - on creating meaning in your own work

Charla de Amy Wrzesniewski, una de las creadoras del concepto y profesora de comportamiento organizacional en la *Yale School of Management*. Expone el caso seminal del equipo de trabajadores de un hospital.

https://youtu.be/C_igfnctYjA

Publicaciones de Amy Wrzesniewski

Varias de las publicaciones de esta investigadora están relacionadas con el *job crafting*.

<http://som.yale.edu/publications/faculty/amy.wrzesniewski-at-yale.edu>

Encontramos, entre otros, el artículo fundacional de 2001, todavía actual e inspirador: "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work" (consultable en pdf):

http://faculty.som.yale.edu/amywrzesniewski/documents/Craftingajob_Revisioningemployees_000.pdf

Giang, Vivian. "Why Innovative Companies Like Google Are Letting Employees Craft Their Own Jobs". *Fast Company*, 29/04/2016.

Cada vez más personas profesionales planean la manera de hacer que sus trabajos tengan más sentido, y eso hace que sean más felices y efectivas.

<https://www.fastcompany.com/3059345/why-innovative-companies-like-google-are-letting-employees-craft-their-own-jobs>

Unidad de conocimiento: "Trabajar desde el sentido". *Fundació Factor Humà*, 01/12/2009.

El término trabajar desde el sentido hace referencia a la convicción de una finalidad última, que dé coherencia a nuestras acciones, en un entorno laboral propicio que permita pasar del individuo que vive con sentido a las organizaciones con sentido.

<https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento/8267-trabajar-desde-el-sentido>

Unidad de conocimiento: "La felicidad en el trabajo". *Fundació Factor Humà*, 06/04/2016.

La felicidad en el trabajo es un estado de bienestar físico y emocional en el que las emociones positivas individuales se ven reforzadas por las relaciones positivas que se establecen en el puesto de trabajo, en un contexto lleno de sentido, donde se reconocen los retos logrados y se desarrollan las potencialidades de las personas.

<https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento/12290-felicitat-a-la-feina>