

XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

# **Trabajo remoto y job crafting: un estudio en puestos administrativos en educación de organizaciones de Mar del Plata.**

Artigas, Maria Velia.

Cita:

*Artigas, Maria Velia (2021). Trabajo remoto y job crafting: un estudio en puestos administrativos en educación de organizaciones de Mar del Plata. XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-012/236>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/even/Wac>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# TRABAJO REMOTO Y JOB CRAFTING: UN ESTUDIO EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS EN EDUCACIÓN DE ORGANIZACIONES DE MAR DEL PLATA

Artigas, Maria Velia

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. Buenos Aires, Argentina. - Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ingeniería. Mar del Plata, Argentina.

## RESUMEN

El presente trabajo pone foco en analizar la experiencia del trabajo remoto y la técnica de *Job Crafting*, rediseño del propio puesto laboral, en personas que se desempeñan en la administración de organizaciones de educación. El cambio del trabajo presencial al teletrabajo se origina en la imposibilidad de asistir a sus lugares de trabajo causada por la crisis sanitaria del COVID-19. La metodología es cuantitativa, se diseña un cuestionario para tal fin, con preguntas de respuestas múltiples de diversos tipos, el mismo es autoadministrado *online*. La muestra fue seleccionada a través de una matriz de ponderación y está formada por 72 administrativos de organizaciones públicas-privadas. Los datos se analizan con estadística descriptiva y aplican herramientas como: matriz FODA y Diagrama Causa- Efecto. Como resultados se detectan cuatro problemáticas principales: método de teletrabajo, herramientas y recursos, talento humano y resolución de tareas. Asimismo, se pudo profundizar mediante el cuestionario los elementos críticos del *Job Crafting: Task, Relational, Cognitive*. Una vez evaluadas estas problemáticas, se delinean estrategias de intervenciones futuras para mejorar el desempeño de los trabajadores mediante la eliminación de las causas raíz detectadas, ampliando ventajas y desarticulando desventajas detectadas.

## Palabras clave

Trabajo remoto - *Job Crafting* - Administrativos - Organizaciones educativas

## ABSTRACT

REMOTE WORK AND JOB CRAFTING: A STUDY ON ADMINISTRATIVE POSITIONS IN EDUCATION OF MAR DEL PLATA ORGANIZATIONS

The present work focuses on analyzing the experience of remote work and the technique of *Job Crafting*, redesign of the job itself, in people who work in the administration of educational organizations. The change from face-to-face work to telework originates in the impossibility of attending their workplaces caused by the health crisis of COVID-19. The methodology is quantitative, a questionnaire is designed for this purpose, with multiple-choice questions of various types, the same is self-administered online. The sample was selected through a weighting matrix and is made up of 72 administrative staff from public-private organi-

zations. The data was analyzed with descriptive statistics and applied tools such as SWOT matrix and Cause-Effect Diagram. As result, four main problems are detected: telework method, tools, human resources talent, and resolution of tasks. Also, it was possible to deepen employing in the questionnaire the critical elements of *Job Crafting: Task, Relational, Cognitive*. Once these problems have been evaluated, strategies for future interventions are outlined to improve the performance of workers by eliminating the root causes detected, expanding advantages, and dismantling the disadvantages detected.

## Keywords

Remote work - *Job crafting* - Administratives workers - Educational organizations

## INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 y las medidas sanitarias preventivas introdujeron cambios radicales en el escenario laboral. Argentina presenta un escenario económico complejo, paralizada por el aislamiento sostenido, impide la educación presencial pública y privada en todos los niveles, durante todo el 2020. Consecuentemente, diversas organizaciones educativas tuvieron la necesidad de implementar el modelo de trabajo remoto para poder continuar con sus actividades laborales. El objetivo de este trabajo es caracterizar las experiencias de una muestra de trabajadores que se desempeñan en puestos administrativos de modo remoto en organizaciones de educación (públicas y privadas), indagando sus prácticas según el modelo de *Job Crafting* para proponer intervenciones en acciones de recursos humanos en organizaciones.

El abordaje del proyecto se basa en los pilares del trabajo remoto combinado con la técnica denominada *Job Crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001:179). Por lo tanto, se puede relacionar con el rendimiento, compromiso, satisfacción laboral, motivación, disposición y adaptación al cambio, entre otras variables. Estas relaciones, conducen a cambios en los parámetros (*Task, Relational, Cognitive*). De esta manera, ocurren cambios tanto en el diseño como en el ambiente del puesto de trabajo, y similarmente en la identidad y significado del mismo. Investigadores referentes en el tema, definen al trabajo remoto como una modalidad de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempe-

ña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos (Manuti, Giancaspro, Molino, Ingusci, Russo, Signore, Zito, & Cortese, 2020; Spagnoli, Molino, Molinaro, Giancaspro, Manuti & Ghislieri, 2020).

### TRABAJO REMOTO Y *JOB CRAFTING*

La estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades a cada trabajador. Se trata de definir quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará (Ilgen & Hollenbeck, 1992). Así es como las relaciones laborales son entendidas como las redes interpersonales que todo trabajador requiere al estar conectado con diversos agentes laborales para lograr los objetivos de su puesto de trabajo. De esta manera, cada empleado contribuye a los objetivos organizacionales, que se alcanza cuando todos los niveles trabajan juntos como un equipo que sabe lo que quiere lograr.

El teletrabajo se define como una modalidad de trabajo a distancia, la cual implementó en la sociedad argentina como estrategia ante la necesidad que se desata ante la urgencia Sanitaria por la pandemia originada a causa del COVID-19 (Constitución Nacional República Argentina, 2020).

Actualmente diversas organizaciones deliberan si su estructura se verá modificada en un futuro, prevaleciendo la virtualidad total o parcialmente. Así mismo, en Argentina ya se implementa la nueva ley sobre el teletrabajo que respalde los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

Por lo antes dicho, en menester de las organizaciones ser capaces de ser más flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como es el actual, se propone implementar la técnica de *Job Crafting* en donde el trabajador da forma, modela o redefine su puesto laboral de acuerdo a sus virtudes y debilidades (Varela, 2019).

El *Job Crafting* se define como “los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo” (Wrzesniewski y Dutton, 2001:179). Se relaciona con el rendimiento, compromiso, satisfacción laboral, motivación, disposición y adaptación al cambio, entre otras variables. Wrzesniewski y Dutton (2001), afirman que todas las personas que poseen vocación, pueden ampliar la visión de su trabajo. Para esto, es necesario que el puesto de trabajo se adapte al trabajador. Simultáneamente, en Europa se investigaban conceptos como *Engagement*, teoría de las demandas y los recursos. Los investigadores consideran que una persona se encuentra bien equilibrada cuando existe un equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de la persona. Para lograr este equilibrio, los individuos pueden ampliar sus recursos si es que la demanda los supera o viceversa (Ingusci, Signore, Giancaspro, Manuti, Molino, Russo, Zito & Cortese, 2021).

El *Job Crafting* no es una práctica estática debido a que se adapta constantemente a los contextos en los que se aplica, dependiendo de cada puesto de trabajo, cada persona y cada empresa. Para hacer uso de este método de manera más efectiva, existen tres parámetros en función de los aspectos personales que se quieren reforzar, según, Wrzesniewski y Dutton (2001), (visualizándose en la ilustración 1):

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

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

*Cognitive Crafting*: significa evaluar la percepción de cómo el trabajador entiende sus tareas y relaciones laborales. La persona refuerza el valor que sus tareas aportan a la organización, dejando de lado aquella impresión de que realiza tareas rutinarias y aisladas. contribuye a una mayor motivación.

Al realizar cambios en cualquiera de los tres parámetros, el individuo altera el diseño del puesto de trabajo y el ambiente social en el cual trabaja. Se presenta una ilustración 1 que regula la actividad de implementar *Job Crafting* basándose en los aspectos generales de esta técnica: motivaciones, variables críticas, prácticas de *Job Crafting* y efectos (específicos y generales).

Ilustración 1: Modelo del *Job Crafting*. Fuente: *Crafting a Job: Revisión employees as an active crafters of their work*. Amy Wrzesniewski & Jane E. Dutton. Adaptado por Massella y Vicente (2021). Básicamente, el modelo explica cómo las diferentes motivaciones de los trabajadores, se conectan con ciertas variables críticas del *Job Crafting*. Estas relaciones, conducen a cambios en los parámetros (*Task, Relational, Cognitive*). De esta manera, ocurren cambios tanto en el diseño como en el ambiente del puesto de trabajo, y similarmente en la identidad y significado del mismo.

### METODOLOGÍA

Se utiliza una metodología cuantitativa, se diseña un cuestionario, autoadministrado *on line* con diferentes preguntas de respuesta de elección múltiple. Para seleccionar la muestra se consideraron, según una matriz de ponderación (Gastón Sáenz, 2015), la población de administrativos en general, del sector salud y de organizaciones educativas. Resultando ésta última con mayor potencial para su tratamiento. La mencionada matriz con factores críticos, facilita observar que los tres puestos de trabajo se encuentran dentro de 3,00-3,70 siendo valores cercanos y demostrando que los puestos son interesantes para abordar el

análisis. Sin embargo, se puede concluir que la alternativa del puesto de trabajo “Administrativo de Educación”, es superior y por lo tanto se seleccionó para el estudio del presente trabajo. La muestra esta formada por 72 personas que trabajan en administración, correspondiendo el 65,3% de sector público y el 34,7% de sector privado. A su vez, se presentaron usuarios de los cinco niveles de educación: 14 corresponden al nivel inicial, 21 corresponden al nivel primario, 34 corresponden al nivel secundario, 9 corresponden al nivel terciario, 19 corresponden al nivel universitario. Mayoritariamente se desempeñan en organizaciones con áreas administrativas de tamaño pequeño: más de 40 participantes colaboran con hasta 5 colegas, de 11 a 40 encuestados con hasta 7 compañeros, de 5 a 10 responden trabajar con hasta 15 colegas y solo 4 sujetos responden compartir su trabajo con hasta 34 colegas. Por otra parte, el 28% tiene colaboradores a cargo, por tratarse de puestos administrativos jerárquicos.

Para el análisis, se usa estadística descriptiva, matriz FODA (David, 2013) y Diagrama de causa-Efecto. Con el objetivo de vincular dos grupos de variables: por un lado, las experiencias y percepciones de teletrabajadores administrativos de educación y por otro sus prácticas en cuanto al *Job Crafting*. Con la aplicación de estas herramientas se logran datos para el diseño y la planificación de la mejora a proponer.

## RESULTADOS

Se observó que la gran mayoría de la muestra transitó una transformación total en la modalidad de realización de su trabajo. El 81% de los usuarios expresan haber cambiado su rutina laboral totalmente al trabajo remoto, mientras que el 19% restante se enfrentó a cambios parciales, dado que algún día concurren a establecimientos.

En relación a la tecnología que implica una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, y en consecuencia de su uso efectivo para alcanzar las metas organizacionales. Se destacan mayoritariamente el uso de la computadora y el teléfono, tanto personal como propio de la institución. A su vez, en una menor proporción el uso de dispositivos como impresora y/o fotocopiadora. Asimismo, diversas Instituciones utilizan una plataforma corporativa en la cual los trabajadores poseen acceso a la información necesaria para realizar sus tareas y distintas aplicaciones bajo un mismo entorno. Por lo tanto, la conectividad a Internet es de carácter esencial dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo en óptimas condiciones. Cabe destacar que un elevado número de usuarios mencionaron que la mayoría de los recursos necesarios no son provistos por las organizaciones.

Por otro lado, no sólo se analizaron los recursos físicos necesarios para desarrollar el trabajo, sino también los recursos humanos dentro de las instituciones. Las instituciones educativas poseen como objetivo principal generar oportunidades y resultados educativos de calidad para garantizar que los estudiantes logren sus aprendizajes para el desarrollo y la competitividad

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

Tabla 1: Matriz FODA.

<b>Fortalezas</b>	Comodidad de estar en casa Transporte (tiempos, gastos y seguridad) Organización de horarios y manejo de tiempos Seguridad frente al COVID-19 Más tiempo disponible para actividades personales (hobbies, deporte, tiempo con sus familias) Mayor eficiencia en la resolución de tareas Posibilidad de incorporación de herramientas y recursos para desarrollar tareas a través de la tecnología Reducción del uso del papel mediante la digitalización de la documentación de las tareas Mejor comunicación en la institución
<b>Oportunidades</b>	Alternativa de realizar teletrabajo en lugar de trabajo presencial, para evitar exposición en lugares de trabajo con contacto Posibilidad de capacitación <i>online</i> : entidades públicas ofrecen cursos gratuitos Existencia de plataformas para cargar gran volumen de archivos Aplicaciones para videoconferencias
<b>Debilidades</b>	Factores psicológicos: gran estrés y angustia Barrera tecnológica Disponibilidad 24/7: estrés psicológico, cansancio, agotamiento mental, salud, trabajar bajo presión, poco tiempo de descanso Jornada laboral más extensa: dificultad en poner límite al horario de trabajo Dificultad en la comunicación con los usuarios Pérdida del contacto físico: se pierde la vinculación con alumnos, pérdida de relaciones interpersonales, falta de interacción social Mayor demanda en el hogar Falta de espacio propio laboral en el hogar Complejidad en la resolución de tareas Problema de conectividad tanto de trabajadores como de los usuarios Repetición de tareas por falta de comunicación Falta de digitalización de documentación necesaria Dificultad con la tecnología por falta de recursos y falta de capacitación (nuevos procedimientos/procesos) Se acrecentó la falta de cooperación de los trabajadores que no colaboran en sus tareas Desgaste de los insumos tecnológicos personales Falta de gestión bajo la modalidad virtual
<b>Amenazas</b>	Incremento en tarifas de servicios Falta de marco legal al respecto Falta de adaptación de organizaciones externas

Fuente: Massella y Vicente, Trabajo Final de Carrera en Ingeniería Industrial FI.UNMDP (2021)

A través del análisis FODA se caracterizaron percepciones de teletrabajadores sobre el trabajo remoto, como se puede observar en la Tabla 1.

Un 67% de los encuestados sostiene que le parece una buena alternativa mantener el teletrabajo cuando termine el confinamiento, mientras que el 33% lo descarta. Dentro de los usuarios que apoyan esta modalidad de trabajo, se dividen en dos grupos equitativos. Por un lado, se encuentran aquellos que prefieren adoptar la nueva modalidad de manera total, mientras que, por otro lado, están aquellos que optarían por una modalidad parcial. A pesar de dicha diferencia, ambos concuerdan que para adoptar la nueva modalidad es de carácter estricto tener capacitaciones con el objetivo de aprender a usar de forma óptima las nuevas herramientas y de respetar los tiempos de trabajo. Asimismo, otros aspectos a considerar podrían ser el compromiso, el desempeño, la eficiencia y la cercanía.

El primer parámetro del *Job Crafting* estudiado es el “*Task Crafting*”, el cual analiza las aptitudes y competencias personales de cada profesional, para luego redefinir las responsabilidades habituales adaptándolas a sus capacidades. Robbins y Coulter (2010) hacen mención que favorecer la jerarquía de la organización ayuda a hacer que la planeación sea más eficaz en entornos dinámicos. Esto significa permitir que los niveles más bajos de la organización establezcan objetivos y desarrollen planes, ya que hay poco tiempo para que los objetivos y planes fluyan de arriba hacia abajo. A través de la encuesta, se pudo observar que muchas personas actualmente se encuentran conformes con la planificación de sus tareas. Sin embargo, es necesario resaltar que el 43% de los usuarios tienen una percepción negativa de la planificación de sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo.

Las tareas de la casa pueden resultar una fuente importante de distracción en un ambiente de teletrabajo. De esta manera, al consultarlo, se obtuvo que 60% de los usuarios destacaron que resulta necesario mantener un alto nivel de concentración durante una parte importante de la jornada laboral. Además, al indagar sobre cómo abordan dicha situación desde sus hogares, se obtuvo que la gran mayoría destaca la importancia de un espacio aislado propio y la organización de las tareas prioritarias en horarios donde suele haber menos distracciones.

En la resolución de problemas, para beneficiar la eficiencia en la planificación de las tareas, ciertos usuarios indican que se agilizó el ritmo de los tiempos de espera, mejorando la comunicación interpersonal. Además, la utilización de papel se redujo al mínimo, favoreciendo al envío instantáneo de documentación vía Internet. No obstante, es importante recalcar que el 46% de los usuarios indicaron que los procesos bajo esta modalidad se volvieron más tediosos al no estar físicamente en el mismo lugar.

En cuanto a *Relational Crafting*, se enfoca en la interacción de los trabajadores con sus compañeros y los impactos que estas relaciones tienen en los resultados del desempeño. Se trata de

un puesto de trabajo que mayoritariamente se trabaja en equipo, solamente un 6% respondió que no requiere de trabajo en equipo. Con respecto a los cambios de modalidad de trabajo, los trabajadores que percibieron un cambio negativo con respecto al trabajo en equipo fueron un 10% del total de la muestra. Estos valores nos indican que el resto de los usuarios que trabajan en equipo se sienten conformes a la hora de trabajar con sus compañeros de forma virtual. Algunos comentarios en esta sección destacan la importancia de la sinergia en los resultados que asegura el compromiso y el cumplimiento de las tareas cuando se pertenece a un grupo de trabajo.

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

Por lo tanto, resultó de gran interés consultar en la encuesta con qué frecuencia los trabajadores conversan sobre aspectos negativos laborales, es decir, aquellas cuestiones que no se sienten conformes y cómodos. De hecho, un 93% de los encuestados manifestó poseer esta conducta. Por último, se evaluó la manera que los trabajadores tienden a solucionar sus problemas, es decir, si acuden a un colega, ya sea compañero o su respectivo jefe. La gran mayoría de veces se solucionan los problemas junto con sus propios compañeros, mientras que solo algunas veces se solucionan acudiendo al jefe o por sus propios medios. Por lo tanto, se puede concluir que el mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales entre miembros de un equipo y entre éste con el resto de la institución. Las relaciones entre empleados son claves para el buen funcionamiento de toda institución y no sólo influyen en el ambiente de trabajo sino en el ejercicio constante de cada tarea.

Para finalizar, se estudió el tercer y último parámetro, llamado *Cognitive Crafting*, el cual se encarga de evaluar cómo el trabajador comprende la importancia de su puesto de trabajo, sus tareas y relaciones laborales. Un pilar importante en el análisis de un puesto laboral es la satisfacción en el trabajo (Robbins, 2014). Además, la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características socio-demográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre y demás.

Teniendo en cuenta este pilar, en la encuesta se procedió a consultar sobre cómo se sentían actualmente los trabajadores, con la posibilidad de marcar más de una opción, 35 encuestados indicaron que se sentían muy satisfechos con su trabajo y 26 encuestados indicaron que su jornada laboral parece interminable. Con respecto a este último punto, muchos trabajadores expusieron en el apartado de opinión su insatisfacción sobre las largas jornadas laborales, que no poseen límites y no se

respetan los horarios de descanso. Por otro lado, se puede destacar comentarios acerca de la falta de adaptación a la nueva modalidad laboral que genera ausencia de entusiasmo, inseguridades, estrés, frustración, soledad, entre otros malestares psicológicos. De esta manera, todos estos factores perjudican a la satisfacción laboral y por ende a la motivación y productividad en el trabajo.

El Diagrama de Causa - Efecto (Summers, 2006) permitió observar las causas principales relacionadas al método del teletrabajo que originan dificultades en el desarrollo del puesto de trabajo. Se destacó una falta de gestión en la nueva modalidad, la cual no trajo consigo capacitar al personal en el desarrollo de sus tareas a través de programas y herramientas nuevas. Además, los trabajadores llevan a cabo el trabajo con sus propios recursos sin tener el apoyo de la institución y su lugar físico dentro del hogar no se encuentra preparado para asumir el nuevo rol de espacio laboral. Esto conlleva a la re-organización de las tareas laborales y del hogar. Todos estos cambios provocaron dificultades en las relaciones laborales que también asumen una nueva vía de comunicación. Por lo tanto, resulta necesaria la formulación de una propuesta que permita abordar esta problemática.

### CONSIDERACIONES FINALES Y FUTURAS LINEAS DE ABORDAJE

Argentina continúa en estado de emergencia sanitaria actualmente, sin embargo, diversas organizaciones deliberan si su estructura se verá modificada en un futuro, prevaleciendo el trabajo remoto total o parcialmente. Se considera que aún falta base empírica suficiente para tal tema. Otra limitación puede ser la dificultad en el alcance, debido a que depende de cada trabajador y su compromiso.

En cuanto a la problemática del método de teletrabajo, se observan: la necesidad de intervenir en acuerdos para mejorar los espacios físicos donde realizarse, mejorar las herramientas y recursos, la necesidad de capacitación al personal para reforzar los conocimientos en la ejecución del trabajo. Por lo tanto, a futuro se podrían abordar tales deficiencias con planes de formaciones in company, mejorando el conocimiento y caracterización de esta modalidad laboral para que los trabajadores logren mejores desempeños con menores esfuerzos personales. Así como también, que cada organización realice eventuales inversiones para poder dotar a las personas que continúen trabajando en modalidad remota de espacios y recursos físicos adecuados para que no se vea impactado el balance entre su vida persona y laboral en su vida diaria. También poder contar con medios digitales que les posibilite un ordenamiento del tiempo laboral, favoreciendo que el deseo de borrar los límites entre hogar y trabajo, en algunos no produzca efectos nocivos en otros. Por ejemplo, evitar acciones tales como, jefes que realizar video llamadas a colaboradores en horarios de descanso.

Se destacan como aspectos positivos en la muestra, su percepción de reducirse el grado de burocracia de los procesos con la virtualidad, dado que se cancelan pasos en la toma de deci-

siones y en la resolución de problemas, exponen que se agilizó el ritmo de los tiempos de espera, mejorando la comunicación interpersonal. Lo cual, tiene un efecto en mejorar el flujo de ella comunicación organizacional.

Finalmente, con este trabajo se espera aportar datos para seguir profundizando y caracterizar la temática del trabajo remoto y del *Job Crafting* en el futuro, y que los mismos puedan ser contrastados por otros investigadores y contextos, dado que surgen de una práctica laboral, movilizada e impactada por la pandemia.

### REFERENCIAS

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. Pearson.
- Constitución Nacional República Argentina. (2020, Agosto 14). *Boletín Oficial de la República Argentina*. From Ley 27555: Régimen legal del Contrato del Teletrabajo: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C.G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 1141.
- Igen, & Hollenbeck (1992). *The structure of work: Job desing and roles*.
- Manuti, A., Giancaspro, M.L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C.G. (2020). "Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216.
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M.L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress during the Covid-19 emergency: the crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in Psychology*, 11, 3714.
- UNESCO (2020, Marzo 26). Más de 156 millones de estudiantes están fuera de la escuela en América Latina debido al coronavirus. *No-ticias ONU*. From <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471822>
- Varela, B. (2020, Octubre). *Belén Varela. Organizaciones optimistas*. From <https://www.belenvarela.com>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning employees as an active crafters of their work*.