

EL JOB CRAFTING COMO METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE COOPERATIVO PARA ASIGNATURAS DE EMPRESA

Correspondencia: BEATRIZ IRÚN
Profesora ESIC Business and Marketing School
Avda. Blasco Ibañez 55
46021 Valencia
622536788
beatriz.irun@esic.edu

MARTA ESTRADA GUILLÉN
Profesora del Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I
Avda. Vicente Sos Baynat s/n
12071 Castellón
964728549
ESTRADA@EMP.UJI.ES

DIEGO MONFERRER TIRADO
Profesor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I
Avda. Vicente Sos Baynat s/n
12071 Castellón
964728747
DMONFERR@EMP.UJI.ES

ALMA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ
Profesor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I
Avda. Vicente Sos Baynat s/n
12071 Castellón
964728556
alrodrig@emp.uji.es

MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA
Profesor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I
Avda. Vicente Sos Baynat s/n
12071 Castellón
964387123
amoliner@emp.uji.es

Colabora:



EL JOB CRAFTING COMO METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE COOPERATIVO PARA ASIGNATURAS DE EMPRESA

Resumen

El *job crafting* implica el rediseño de las actividades docentes desde abajo hacia arriba por los alumnos con el fin de que el trabajo sea más significativo y motivante para los mismos. Se trata de dotar de autonomía a los alumnos para que contribuyan a definir cómo repartir la carga de trabajo de la asignatura entre los miembros del grupo, que sean selectivos en las tareas que consideran que pueden aportar más eligiendo en éstas tener un rol más proactivo. La técnica se considera una temática fundamental en Psicología Organizacional Positiva. Sin embargo, su práctica en las aulas se encuentra en estado embrionario, de ahí la novedad de este trabajo. El conocimiento de esta técnica para los alumnos de asignaturas del área de empresa permitirá a los futuros profesionales aplicarla en el diseño de sus puestos laborales futuros. El *job crafting* viene a romper con el antiguo paradigma docente que considera a los estudiantes como actores pasivos que realizaban las tareas que se les asignaban sin permitirles ejercer un rol proactivo en lo referente al diseño y composición de las mismas. En este trabajo en curso se describe la aplicación del *job crafting* al desarrollo del aprendizaje cooperativo en varias titulaciones universitarias. Los objetivos a acometer mediante la experiencia son: 1) potenciar el desarrollo integral del alumno maximizando las fortalezas y talentos individuales y optimizando el trabajo en equipo; 2) alinear los valores personales y académicos de los estudiantes con las tareas asignadas en las

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

asignaturas; 3) incrementar la proactividad de los alumnos y su efecto sobre las variables *engagement* con la asignatura y rendimiento académico; 4) realizar mediante la técnica *job crafting* un diagnóstico cualitativo sobre el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo. En caso de que el logro de los objetivos planteados sea positivo se pretende extender dicha experiencia a nuevas titulaciones e incluso colaborar en su implantación con otras universidades.

Palabras clave

Job crafting, innovación educativa, aprendizaje cooperativo

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

JOB CRAFTING AS A COOPERATIVE LEARNING METHODOLOGY FOR BUSINESS SUBJECTS

Abstract

Job crafting involves redesigning teaching activities from the bottom up by students in order to make the work more meaningful and motivating for them. It is about giving students autonomy so that they help define how to distribute the workload of the subject among the members of the group, that they are selective in the tasks that they consider they can contribute more by choosing in them to have a more proactive role. The technique is considered a fundamental subject in Positive Organizational Psychology. However, its practice in the classrooms is in an embryonic state, hence the novelty of this work. Knowledge of this technique for students of business subjects will allow future professionals to apply it in the design of their future jobs. Job crafting breaks with the old teaching paradigm that considers students as passive actors who performed the tasks assigned to them without being allowed to play a proactive role in relation to their design and composition. This work in progress describes the application of job crafting to the development of cooperative learning in various university degrees. The objectives to be undertaken through the experience are: 1) promoting the integral development of the student by maximizing individual strengths and talents and optimizing teamwork; 2) aligning the personal and academic values of students with the tasks assigned in the subjects; 3) increasing student proactivity and its effect on the variables engagement with the subject and academic performance; 4) Carry out a qualitative diagnosis of the correct functioning of the work teams using the job crafting technique.

About our future contribution, if results are coming from the achievement of the proposed objectives, it is intended to extend this experience to new degrees and even collaborate in their implementation with other universities.

Key Words

Job crafting, educational innovation, cooperative learning

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

1. INTRODUCCIÓN

1. *Job Crafting y aprendizaje cooperativo*

El concepto *job crafting* fue formulado por primera vez por Amy Wrzesniewski, profesora de psicología de la Universidad de Yale a inicios de siglo, y postula que los trabajadores (en nuestro caso alumnos) deben contar con la facilidad de adaptar o rediseñar sus puestos de trabajo en base a sus fortalezas, capacidades e intereses profesionales, permitiendo a las personas explorar y explotar al máximo su talento. Su aplicación en el seno de las organizaciones constituiría, en opinión de la autora, una valiosa herramienta para preservar perfiles “promesa” y así evitar el aburrimiento casi inexorable después de un tiempo ocupando el mismo puesto de trabajo. El uso constante del *job crafting* debería facilitar el crecimiento del empleado (alumno), de las empresas (funcionamiento del aula), la mejora del clima laboral y la creación de una cultura organizacional centrada en la innovación (lo que se torna en algo todavía más importante cuando hacemos referencia al talento *Millennial*). Tradicionalmente se ha venido considerando a los empleados (estudiantes) como actores pasivos que realizaban las tareas que se les asignaban sin permitírseles ejercer un rol proactivo en lo referente al diseño y composición de las mismas, sin embargo, el nuevo paradigma organizacional y educativo solicita un cambio sustancial con el fin potenciar la máxima capacidad del ser humano. La idiosincrasia de las nuevas generaciones demanda la búsqueda de mecanismos que supongan un estímulo de participación y autonomía constante, tanto en ámbito laboral como docente. En este sentido, la práctica del *job crafting* en la educación se revela como una opción excelente al ser considerada como una forma específica de comportamiento dinámico en la que el alumno realiza cambios

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

en el nivel de las demandas y de los recursos del trabajo. Este comportamiento puede estar facilitado tanto por las condiciones del trabajo como por las características de las personas, lo que permite a estas ajustar sus trabajos a sus conocimientos personales, habilidades y destrezas (Tims et al., 2010), por un lado, y a sus preferencias y necesidades de la asignatura por otro.

Las aproximaciones clásicas para rediseñar el puesto de trabajo (en nuestro caso el rediseño de las tareas docentes a realizar por el alumno) consisten en estrategias iniciadas por la organización, el directivo o el profesor y no por los trabajadores o alumnos. En cambio, en los enfoques más recientes, el individuo asume un rol protagonista en el diseño de su trabajo. Desde el Modelo de Demandas y Recursos (Bakker y Demerouti, 2007), la conducta proactiva del trabajador está dirigida a cambiar sus niveles de demanda de trabajo y recursos para alinearlos con sus propias habilidades y preferencias. Esta nueva concepción del trabajo encuentra en el *job crafting* a un gran aliado en sus intereses.

Por otro lado, mencionar que tradicionalmente el *job crafting* se considera como una actividad a nivel individual, sin embargo, Leana et al. (2009) mostraron que los efectos del *job crafting*, si se trabaja en colaboración, son más poderosos que los efectos individuales. Si los trabajadores (alumnos) participan juntos en procesos laborales similares, se relacionan y experimentan eventos comunes, mejoran la calidad del trabajo e incrementan su nivel de implicación hacia el mismo. Por lo tanto, todos los integrantes de un grupo o equipo “*pueden determinar conjuntamente cómo modificar el trabajo para cumplir sus objetivos compartidos*” (Leana et al., 2009). Así, según estos autores, las personas que construyen su propio trabajo tanto de forma individual como en

Colabora:



colaboración, se sienten más comprometidos con sus tareas y, a su vez, experimentan mayores niveles de satisfacción. Esta afirmación nos conduce inevitablemente a la presentación del concepto de aprendizaje cooperativo. El mismo supone un heterogéneo conjunto de métodos de instrucción estructurados, en los que los estudiantes trabajan juntos, en grupo, ayudándose mutuamente en tareas académicas (Melero y Fernández, 1995). Los fundamentos del aprendizaje cooperativo están relacionados con la interacción, la construcción social de la inteligencia y la potencialización de las habilidades del alumnado (Ovejero, 1990). Esta metodología favorece la integración de todos los sujetos participantes en un grupo en el que cada cual aporta al mismo sus habilidades y conocimientos mediante un sistema de reparto de roles. Así, quien tiene mayor capacidad de liderazgo, dirige democráticamente y de forma compartida la actividad; quién es más analítico, es más activo en la planificación; quien es más sintético, facilita la coordinación. Este tipo de aprendizaje amplía el campo de experiencia del alumnado y aumenta sus habilidades al entrenarlos en el reconocimiento del resto de perspectivas, potenciando las habilidades, ya sea para defender los propios argumentos o para aceptar los de los demás. En definitiva, parafraseando a Kagan (1992), el aprendizaje cooperativo supone el mayor ejemplo de que: “La suma de las partes interactuando es mejor que la suma de las partes solas”. De acuerdo con las premisas básicas del aprendizaje cooperativo, así como a las demandas de las nuevas cohortes generacionales de los últimos tiempos que reivindican un rol más activo en el proceso enseñanza/aprendizaje, este proyecto pretende incrementar el aprendizaje significativo y profundo del alumno en diferentes titulaciones universitarias. Para ello, se hace necesario utilizar herramientas que desarrolle las habilidades

Colabora:



necesarias para el desarrollo de la metodología cooperativa, de no ser así, se corre el riesgo de utilizar técnicas individualistas que conviertan en improductivo cualquier esfuerzo común. En este sentido, el *job crafting*, así como otras que técnicas que mencionaremos en esta propuesta, se revelan como una excelente opción.

2. METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

La premisa fundamental del *job crafting* se resume en “transformar el trabajo que se tiene en el trabajo que realmente se desearía tener”. Así, en este proyecto que se desarrolla el contexto de la metodología de aprendizaje cooperativo, pretendemos mediante la aplicación del *job crafting* y del resto de actividades propuestas, cumplir estos objetivos básicos:

- 1) Maximizar el aprovechamiento de las fortalezas y talentos individuales y grupales de los alumnos.
- 2) Conseguir experiencias de trabajo únicas y personalizadas. De esta forma se favorecerá que el alumno explore el significado y el propósito de lo que hace.
- 3) Proporcionar un enfoque estructurado y transparente para revisar y dar forma a los comportamientos y acciones de los alumnos convirtiendo al alumno en proactivo en vez de reactivo en lo que se refiere al desarrollo operativo de su grupo.
- 4) Asegurar que los roles de desempeño en el equipo se realizan de forma consciente, aceptada y consensuada de manera responsable, beneficiando al individuo y al grupo.

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

- 5) Evitar que los alumnos asuman responsabilidades no escogidas o aceptadas democráticamente.
- 6) Incrementar la percepción de valoración que tenga el alumno sobre su persona y sobre su trabajo. No es el profesor o alguien en concreto del grupo quien les impone directamente la tarea sino que estas son asignadas en función a su afinidad.
- 7) Aumentar la proactividad de los alumnos, el *engagement* (compromiso) y la motivación.
- 8) Mejorar los resultados académicos.
- 9) Alinear los valores personales y académicos para evitar la frustración de los estudiantes con las tareas asignadas.
- 10) Ejercer un diagnóstico cualitativo sobre el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo. En caso de que los resultados no sean esperados, el profesor ejercerá las acciones oportunas para reorientar al equipo en su logro meta.

2.2. Participantes

La metodología descrita será utilizada simultáneamente en diferentes grados de la Universitat Jaume I (ADE, Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas), la Universidad de Burgos (Grado de Psicología), Universitat de València (Máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos) y en el IES Caminàs (Ciclo Formativo Superior en Gestión de Ventas y Espacios Comerciales). Lo que supone un total de 7 asignaturas implicadas, distribuidas en 4 grados, 1 máster y 1 ciclo formativo superior en un total de

Colabora:



3 universidades y 1 centro de educación secundaria. Posteriormente se valorarán los resultados obtenidos, estableciéndose comparaciones por titulaciones, universidades y niveles educativos. Valorándose así el potencial de esta técnica para un correcto desempeño del aprendizaje cooperativo.

2.3. Procedimiento

Descripción de la metodología

La práctica del *job crafting* puede contemplarse desde diversas perspectivas dependiendo de donde se ponga el foco. De todas ellas, en este proyecto desarrollaremos esta técnica desde el enfoque del logro de 3 objetivos prioritarios que se materializarán en el desarrollo de tres fases de actuación:

- 1) **Fase 1 (*Task Crafting*):** Esta fase tiene como objetivo adaptar las metas y tareas cotidianas a las fortalezas y capacidades de las personas, lo que permite que se alcancen los objetivos de forma satisfactoria. En este sentido, el alumno debe ser consciente de los cambios que puede adaptar para llevar a cabo su trabajo, incluyendo el diseño, la adición o eliminación de tareas. Para el desempeño de esta fase, en la primera sesión práctica, un psicólogo invitado por la clase explicará, bien de forma presencial u online, la filosofía y fundamentos de la técnica del *job crafting*. Posteriormente, el profesor describirá detenidamente las actividades que el estudiante deberá realizar en grupo a lo largo del semestre para superar la asignatura. En este sentido, se enunciará una por una la carga de trabajo que implique cada una de estas, así como sus particularidades. Por ejemplo: en la asignatura Técnicas de Ventas los alumnos deberán hacer un

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

manual de ventas en grupo, lo que implicará sobre un 100% de la carga de trabajo, un 20% de labor de investigación, un 65% de elaboración y redacción del documento, un 10% de diseño y maquetación y un 5% de presentación pública. Así, tras esta explicación, se pedirá al alumno que sea autocrítico y descubra en cuales de las tareas descritas se encontrará más cómodo de acuerdo con sus particularidades e intereses, en cuales de estas actividades se ve trabajando. Para ayudarle en este cometido se le facilitará la Plantilla Técnica que cumplimentará individualmente. Posteriormente, y de acuerdo con esta reflexión, hará saber al resto del equipo sus intereses. Así, entre todos, tras un proceso de negociación, se llegará a un acuerdo sobre que hará cada integrante del equipo, a que se dedicará. Consensuado esto de forma conjunta se firmará El Contrato en el que cada miembro del grupo firmará que trabajos se compromete a hacer. Dicho documento se entregará al profesor.

- 1) **Fase 2 (*Relational Crafting*)**: Implica la observación de cómo se van articulando las relaciones saludables entre los compañeros de grupo. Supone un conjunto de acciones que ayudan al autodiagnóstico y que conducen al alumno a reflexionar sobre cómo se relaciona con los demás. Esta fase se ejecutará a tres tiempos: 1) El alumno recibirá los resultados de la contestación del Test de Belbin descubriendo cual es el rol que suele desempeñar en el trabajo en equipo (coordinador, impulsor, cohesionador, implementador, etc). Este test, así como sus explicaciones, estará colgado en el aula virtual y el alumno lo cumplimentará y entregará al profesor en una fecha previa a esta sesión. La información sobre su rol la pondrá en conocimiento del resto de compañeros del grupo (que habrá

Colabora:



escogido el mismo libremente), responsabilizándose de las particularidades del mismo, actuando en consecuencia en lo que se refiere a las relaciones con el resto y su postura hacia el trabajo. En caso de que haya varios alumnos con el mismo rol deben reconocerse y respetarse, sabiendo que su personalidad coincide en este aspecto y que esto no debe ser objeto de conflicto. 2) En la sesión estipulada en el cronograma de la asignatura se realizará a través de un juego online el *Escape Room* “Pandemia” adaptando al contexto del *management* y las ventas. Esta sesión se podrá organizar vía online a través del *Google Meet* en el caso de que la situación de pandemia no permita la utilización de las aulas informáticas de la universidad. Para ello contaremos con el asesoramiento la empresa *Challengers Escape Room* de Castellón. Mediante este juego se pretende incrementar la cohesión entre los miembros del equipo, desarrollar sus habilidades socioemocionales y mejorar el clima del aula. 3) A mediados de semestre se celebrará el Taller LEGO para que los alumnos representen, mediante una construcción individual y compartida, como se ven ellos en el grupo y como ven al grupo en general, desde un punto de vista relacional (para mayor información sobre esta dinámica ver Estrada et al., 2018). En el caso de que la situación de crisis sanitaria imposibilite la realización de este taller presencial se utilizará como dinámica alternativa “El Indiano”, actividad que puede ser trabajada online por los alumnos compartiendo un drive y, posteriormente comentando a través de un *Google Meet* sus resultados al resto de los compañeros de asignatura. Este taller, para el que contaremos con la ayuda de un psicólogo experto, nos permitirá detectar posibles desavenencias

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

en los equipos, observar si los alumnos están cumpliendo con “El Contrato” y si el desarrollo del trabajo se está realizando correctamente. Si el resultado de esta dinámica no resulta según lo esperado, el profesor deberá tomará medidas para mejorar el funcionamiento del grupo.

- 2) **Fase 3 (Cognitive Crafting):** Es la capacidad para darle sentido y propósito al trabajo y a las tareas académicas. Permite encontrar la satisfacción y motivación, otorgar valor, cultivar propósito y sentido en el trabajo. A mediados de semestre, se realizará una tutoría grupal, bien presencialmente bien a través del *Google Meet*, con el fin de comprobar si el desarrollo del trabajo está siendo el correcto. En caso de detectar alguna debilidad se analizará dónde focalizar los esfuerzos para elaborar un trabajo de calidad. Así, realizada una reflexión profunda con el equipo, sus miembros realizarán de nuevo un listado de las tareas asociadas a cada puesto de trabajo. Así mismo, deberán enumerar los puntos fuertes de los compañeros y cruzar las listas, comprobando que la lista de tareas asignadas coincide con los puntos fuertes de cada miembro del grupo así como de sus intereses y necesidades, para ello, como documento de partida se retomará la Ficha Técnica y El Contrato. Una vez los miembros del equipo tengan claras las tareas que más encajan con el perfil de cada uno, será momento de rediseñar el puesto de trabajo volviendo a hacer la Ficha Técnica de manera consensuada entre todos los integrantes del grupo.
- 3) **Fase 4 (control y evaluación de los objetivos):** Tras la finalización del Taller LEGO o de la actividad alternativa “El Indiano”, el profesor junto con psicólogo invitado realizará un informe en sobre la valoración del funcionamiento de los equipos de

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

trabajo de acuerdo con los contenidos verbalizados por los estudiantes y observados *in situ* durante la ejecución de la dinámica. Además, la última semana del curso se volverá a entregar a los grupos El Contrato para que reflexionen de forma individual y compartida sobre el grado de cumplimiento del mismo. Así, mediante citación previa, los diferentes grupos acudirán a una tutoría presencial o virtual para hacer partícipe al profesor de esta reflexión. El docente tomará nota sobre lo comentado y lo tendrá en cuenta de cara a la evaluación del trabajo grupal de los alumnos. Por último, el último día de clase se colgará en el aula virtual el cuestionario para la satisfacción grupal de Viles et al. (2013), cuyo análisis también servirá para valorar el éxito de esta experiencia. Por último, completaremos la actividad con el propio examen de la asignatura, en el cual y a modo de pregunta se les pedirá a los alumnos que reflexionen sobre las aportaciones de esta experiencia. Sus comentarios deberán aportar luz tanto en lo referente a la asunción de competencias específicas como transversales. En este sentido, se les invitará a hacer una autocrítica sobre el rol desempeñado en el trabajo cooperativo haciendo hincapié en el desarrollo y control de sus emociones en sus diversas interacciones con el equipo asignado.

2.4. Sistema de evaluación, criterios e indicadores del éxito de la innovación

Tras la finalización del Taller LEGO o de la actividad alternativa “El Indiano”, el profesor junto con psicólogo invitado realizará un informe en sobre la valoración del funcionamiento de los equipos de trabajo de acuerdo con los contenidos verbalizados

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

por los estudiantes y observados *in situ* durante la ejecución de la dinámica. Además, la última semana del curso se volverá a entregar a los grupos El Contrato para que reflexionen de forma individual y compartida sobre el grado de cumplimiento del mismo. Así, mediante citación previa, los diferentes grupos acudirán a una tutoría para hacer partícipe al profesor de esta reflexión. El docente tomará nota sobre lo comentado y lo tendrá en cuenta de cara a la evaluación del trabajo grupal de los alumnos. Por último, el último día de clase se colgará en el aula virtual el cuestionario para la satisfacción grupal de Viles, cuyo análisis también servirá para valorar el éxito de esta experiencia.

Por último, comentar que en el propio examen y a modo de observación se les pedirá a los alumnos que reflexionen sobre las diferentes iniciativas propuestas en este proyecto y sus aportaciones en lo referente a la adquisición tanto de las competencias específicas como las transversales. En este sentido, se le invitará a hacer una autocrítica sobre el rol desempeñado en el trabajo cooperativo haciendo hincapié en el desarrollo y control de sus emociones en sus diversas interacciones con el equipo asignado.

3. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Llegados a este punto, al tratarse todavía de un trabajo en curso que comprende asignaturas del primer y segundo semestre así como una anual, todavía no existen conclusiones sobre el desarrollo de esta metodología. Finalizada la misma se estudiarán y realizarán los estadísticos pertinentes sobre los resultados obtenidos en el test de satisfacción (Viles et. Al, 2013), las entrevistas mantenidas con los alumnos durante la experiencia, resultados de las dinámicas y rendimiento académico. Dichos resultados

Colabora:



pretenden publicarse en revistas académicas especializadas en innovación educativa. Por último, comentar que esta innovación pretende tener continuidad y extenderse a más titulaciones y más universidades, abriendo una línea de cooperación entre universidades públicas y privadas.

Bibliografía

Bakker, A.B., Tims, M. y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

Berg, J.M., Dutton, J.E. y Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter?. Disponible en: www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teachingand-Learning/ListPOS-Cases.htm

Berg, J. M., Dutton, J. E. y Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. En B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds), *Purpose and meaning in the workplace* (81-104). Washington, DC.

Cataldi, Z. y Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios*, 12 (19), 14-21.

Demerouti, E., y Bakker, A.B. (2014). Job crafting. En M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). Wiley-Blackwell

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.

Estrada, M., Monferrer, D. y Moliner, M.A. (2018). El juego como metodología para el aprendizaje cooperativo de las ventas. *REDMARKA. Revista Académica de Marketing Aplicado*, 20 (1), 111-129.

García, J. y Mora, J.G. (2000). El mercado laboral de los titulados superiores en Europa y España, *Papeles de Economía Española*, 86.

Goodyear, V. A., Casey, A. y Kirk, D. (2014). Hiding behind the camera: Social learning within the cooperative learning model to engage girls in physical education. *Sport, Education & Society*, 19 (6), 712–734.

Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.

Kagan, S. (1992). *Cooperative learning resources for teachers*. San Juan Capistrano, C.A.: Resources for Teachers.

Kira, M., van Eijnatten, F. M., y Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 713–721

Leana, C., Appelbaum, E., y Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192

Melero, M.A. y Fernández, P. (1995). El aprendizaje entre iguales. En P. Fernández y M.A. Meleno (comps.). *La interacción social en contextos educativos*. Madrid: Siglo XXI.

Modelo Educativo de la Universitat Jaume I (2016, Consejo de gobierno del 13 de mayo).

Disponible en

Colabora:



<https://documents.uji.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/a92a5c90-eb2c-42e9-acc77c09d4a7d657/modeduc-v.pdf?guest=true>.

Ovejero, A. (1990). *El aprendizaje cooperativo. Una alternativa eficaz a la enseñanza tradicional*. Barcelona: PPU.

Tims, M., y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9

Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–24

Tims, M., Bakker, A.B., y Derks, D. (2014). Daily job crafting and the selfefficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.

Viles, E., Zárraga-Rodríguez, M. y Jaca, C. (2013). Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. *Intangible Capital*, 9 (1), 281-304.

Wrzesniewski, A., Berg, J. M., y Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have Into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 321-330.

Colabora:



MIAC
Maestros Innovadores,
Alumnos Competentes.