



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Psicología

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO

MONOGRAFÍA

*JOB CRAFTING: UNA HERRAMIENTA PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS
DEL TELETRABAJO*

Estudiante: Chiara Fontoura

Docente Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Docente Revisor: Prof. Adj. Mag. Daniel Fagúndez

Montevideo, 2023

Resumen

La presente monografía tiene como objetivo proponer una posible herramienta para enfrentar los riesgos psicosociales del teletrabajo. El siglo XXI reta a los seres humanos a adaptarse, en diversos ámbitos, a nuevas formas de entender y vivenciar su entorno de forma voraz. El teletrabajo, desde su existencia, ha comenzado a proponer nuevas exigencias en cuanto a las habilidades con las que debe contar un trabajador al momento de ejercer su tarea. Los teletrabajadores deben ser autónomos y flexibles. En este marco, el *Job Crafting* se propone como una herramienta que genera posibles respuestas a algunos riesgos psicosociales como el tecnoestrés y el aislamiento generados por el teletrabajo. Desde su definición, la metodología Job Crafting invita, a quien trabaja, a mostrarse como agente de cambio activo en sus actividades laborales. En el recorrido de la monografía se pretende dar cuenta de las relaciones que se encuentran entre la metodología y las problemáticas causadas por el teletrabajo.

Palabras clave: teletrabajo, riesgos psicosociales, job crafting

Abstract

The aim of this monograph is to propose a possible tool to face the psychosocial risks of teleworking. The 21st century challenges human beings to adapt, in various fields, to new ways of understanding and experiencing their environment in a voracious way. Teleworking, since its existence, has begun to challenge new demands in terms of the skills that a worker must have when performing their task. Teleworkers must be autonomous and flexible. Within this framework, *Job Crafting* is proposed as a tool that generates possible positive outcomes in response to some psychosocial risks, such as techno-stress and isolation generated by teleworking. From its definition, the Job Crafting methodology invites those who work to present themselves as an active change agent in their work activities. In the course of the work, it is intended to account for the connections found between the methodology and the problems caused by teleworking.

Keywords: teleworking, psychosocial risks, job crafting

Resumo

O objetivo desta monografia é propor uma possível ferramenta para enfrentar os riscos psicossociais do teletrabalho. O século XXI desafia o ser humano a adaptar-se, em diversos âmbitos, a novas formas de compreender e vivenciar o seu ambiente de forma voraz. O teletrabalho, desde a sua existência, começou a propor novas exigências ao nível das competências que um trabalhador deve possuir no desempenho da sua tarefa. Os teletrabalhadores devem ser autónomos e flexíveis. Neste trabalho, o *Job Crafting* é proposto como uma ferramenta que gera possíveis respostas há alguns riscos psicossociais como o tecnoestresse e o isolamento gerado pelo teletrabalho. Desde sua definição, a metodologia Job Crafting convida quem trabalha a se mostrar como um agente ativo de mudança em suas atividades laborais. No decorrer da monografia, pretende-se dar conta das relações encontradas entre a metodologia e os problemas causados pelo teletrabalho.

Palavras-chave: teletrabalho, riscos psicossociais, job crafting, redesenho do trabalho

Índice

Introducción	6
El Job Crafting: Qué es y cómo entenderlo	10
Concepto de Job Crafting.....	10
Job Crafting en el marco actual de las organizaciones.....	17
El Teletrabajo.....	18
Los Riesgos Psicosociales del Teletrabajo.....	24
Job Crafting: una herramienta posible.....	30
Conclusión	33
Referencias bibliográficas	34

Introducción

El presente documento es el resultado del Trabajo Final de Grado (TFG), correspondiente a la carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, inscripta dentro del Plan de Estudios 2013. Con el fin de lograr el objetivo se ha realizado una revisión bibliográfica en el campo del teletrabajo para poder comprender y analizar la aplicación de una herramienta que haga frente a los riesgos psicosociales generados por él en el marco del paradigma tecnológico, estrechamente vinculado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

A lo largo de los siglos la humanidad ha ido cambiando sus formas de interpretar y construir el mundo, a medida que el tiempo avanza, el ser humano se inscribe en distintos paradigmas. Un referente teórico para comprender el concepto es Thomas S. Khun (1992, citado en Marín, 2007); dicho autor ha sostenido que el *paradigma* es un modelo para estudiar, interpretar y reglamentar el mundo que nos rodea, expresando su utilización en dos sentidos diferentes.

en primer lugar, significa “toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada”; en segundo lugar, “denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal. (p.75)

Actualmente transita su historia bajo los mecanismos del paradigma tecnológico, en su cuarta revolución industrial, relacionado estrechamente con la sociedad de la información y la comunicación. Los inicios de este paradigma datan desde la invención del telégrafo en 1833 y continúa hasta nuestros días con los últimos avances de la Inteligencia Artificial (IA). Dentro de los principales hitos de avances históricos se encuentran las revoluciones causadas por la invención y la extensión de uso de diversos dispositivos electrónicos, como la computadora y el celular, y también la creación del Internet; estas invenciones han modificado los procesos de pensamiento y construcción humana.

El paradigma tecnológico se vincula con dos conceptos de relevancia: TIC y sociedad de la información. La definición de la sigla *TIC* ha sido pensada por diversos autores, según Patiño, et al (2019) las TIC son:

en primer lugar, de una manera muy genérica para hacer referencia a cualquier forma de hacer cómputos. En segundo lugar, y de manera un tanto más específica, su uso hace alusión al conjunto de herramientas y soportes necesarios para almacenar, procesar, presentar y transmitir información. (p.10)

Como se desprende de la definición citada, el concepto TIC alude a las herramientas establecidas para facilitar el intercambio, el acceso a la información y el avance de las tecnologías. Las TIC tienen una importancia cada vez mayor, ya que la interconexión constante a nivel mundial trae consigo un nuevo paradigma que las centra en la sociedad, no solo como medio de comunicación, sino que interpela al ser humano en múltiples esferas de su cotidianidad -educación, trabajo, vínculos sociales. Se materializa a través de ellas una revolución tecnológica que afecta a las formas organizacionales.

Una revolución tecnológica centrada en torno a las tecnologías de la información está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado. Las economías de todo el mundo se han hecho interdependientes a escala global introduciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad en un sistema de geometría variable. (Castells, 1999, p.27)

Desde una perspectiva global, nuevas demandas fueron creadas: aumento de producción, internacionalización de ventas, descentralización del trabajo, intercambios económicos entre países, comunicación constante entre los seres humanos.

A partir de 1990, la sociedad de la información surge como un enfoque, acuñado por el sociólogo Manuel Castells (2000), el cual se caracteriza por un cambio de paradigma en las estructuras industriales y en las relaciones sociales. La expresión "sociedad de la información" designa una forma nueva de organización de la economía y la sociedad. Los esfuerzos por convertir la información en conocimiento es una característica que la identifica. Cuanto mayor es la cantidad de información generada por una sociedad, mayor es la necesidad de convertirla en conocimiento. Ortiz (1995), señala que otra dimensión de la sociedad de la información es la velocidad con que la información se genera, se transmite y se procesa.

La información se constituye en uno de "los combustibles" que da vida a los distintos motores de la sociedad y que a su vez mueven a la sociedad. Es uno de los paradigmas socioeconómicos y culturales con más alcance en sus

variadas facetas. La evolución tecnológica y social implica que la información actúa simultáneamente como “un recurso económico, un recurso ciudadano (uso civil, cultural y de ocio) y un sector industrial (Canals, 1997). (Alfonso, 2016, p.236)

En este sentido, el teletrabajo como herramienta laboral es parte de un proceso histórico de cambio de paradigma, en el que se produce una adaptación del mercado laboral a la tecnología y procesos de globalización. Por esta razón es de interés realizar una revisión sobre la literatura existente sobre la modalidad de trabajo en el dominio virtual, las consecuencias psicosociales que se han registrado en los individuos y las soluciones que se pueden encontrar para potenciar las habilidades sociales implicadas al momento de trabajar, previniendo al mismo tiempo daños en la salud mental. Es así como, a lo largo del trabajo, se intenta dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿Cómo enfrentar los riesgos psicosociales generados por el teletrabajo?*, mediante dos líneas de reflexión: por un lado, evidenciar los riesgos del teletrabajo; por otro lado, analizar el bienestar personal como factor clave en el desarrollo laboral. El análisis en estas dos líneas de información se ha realizado con el objetivo de aportar una posible herramienta a utilizar en las organizaciones interpeladas por el paradigma tecnológico del siglo XXI: el *Job Crafting*.

La reflexión que guía la respuesta a la pregunta-problema se centró en la revisión de fuentes primarias y secundarias para poder definir conceptos importantes como salud laboral, motivación, y también analizar situaciones contemporáneas como la historicidad del teletrabajo y sus consecuencias. La justificación de elección de la pregunta-problema tiene una base de corte personal; la inquietud por el abordaje de las consecuencias psicosociales provocadas por el teletrabajo surgió a partir de mi vivencia teletrabajando durante la pandemia Covid- 19. En el mes de abril de 2020, como muchos trabajadores uruguayos tuve que adaptarme rápidamente a la herramienta teletrabajo, luego de que la empresa haya acatado a las políticas aplicadas para sortear la pandemia, estableciendo el teletrabajo como la nueva normalidad laboral.

En el período en el que realicé mis tareas laborales en teletrabajo comencé a notar una disminución en la motivación conjunto a un aumento de malestar, con sintomatología negativa tanto en el aspecto físico como mental. La situación fue empeorando con el paso del tiempo, por lo que opté por renunciar al puesto laboral. Meses más tarde volví a experimentar una propuesta laboral distinta y presencial. Durante mi estadía en el nuevo trabajo, volví a notar un aumento de mi bienestar

general. En ese año me encontraba empezando a realizar estudios en el ámbito de la psicología organizacional, con enfoque principalmente en la temática del bienestar laboral y la motivación. Fue por esta razón que, al ver el contraste generado en la experiencia virtual y presencial, me cuestioné sobre mis dificultades adaptativas a la instancia teletrabajo. Este cuestionamiento me llevó a investigar y, de este modo, encontré un artículo de divulgación científica sobre Job Crafting elaborado por Wrzesniewski y Dutton (2001).

La lectura del artículo me invitó a analizar mi recorrido laboral y generar teorías sobre qué parte del trabajo me producía satisfacción y si el teletrabajo tuvo incidencia en mi motivación. Lo que pude observar a partir de la reflexión es que, en todas mis actividades de mi historia laboral, aunque las tareas a llevar a cabo se diferenciaban, tenían como denominador común el intercambio social. Fue tanto indudable como evidente notar que en el período de la pandemia la interacción con otros se modificó, tendiendo a una disminución notable. En aquel momento no tenía herramientas para enfrentar la problemática planteada, pero luego de tener acceso al concepto del *Job Crafting* me pregunté qué hubiera pasado si habría utilizado *Relational crafting*, uno de los pilares del Job Crafting que se desarrollará en este trabajo, de haber aplicado las herramientas mencionadas quizá la renuncia no habría sido necesaria.

Estudiar el Job Crafting como una posible herramienta de afrontamiento de los riesgos psicosociales del teletrabajo es un tema que me intriga y me apasiona desde entonces. Es de mi interés investigar sobre el significado del trabajo, la relación individuo-trabajo-sociedad y en un futuro realizar una intervención de Job Crafting, con esta monografía como comienzo del recorrido y sentar bases para la misma.

El Job Crafting: Qué es y cómo entenderlo

Concepto de Job Crafting

El término Job Crafting fue propuesto por las investigadoras Wrzesniewski y Dutton (2001), al definirlo como: los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones de trabajo. Como se deslinda de su definición el *Job Crafting* se presenta como una herramienta de acceso a los trabajadores quienes se ponen en el foco del cambio adaptativo para mejorar su actividad laboral. En otras palabras, es una metodología que en su definición conlleva el proceso de adaptación de la actividad laboral al trabajador, las modificaciones de la actividad que el trabajador realiza se establecen para poder alinearse mejor con sus creencias, competencias, habilidades y necesidades. Los cambios efectuados se hacen necesarios para establecer una mejor conexión del individuo con su trabajo, desarrollando mayor nivel de autonomía y control individual y, de este modo, contribuyendo a la realización personal, el interés y el compromiso. Así como lo manifiesta Neffa (2015), si el trabajador obtiene suficiente autonomía desde la organización, la resolución de problemas y la capacidad de innovación, el resultado será placer y no sufrimiento.

El trabajador es un sujeto que busca desarrollarse y acepta los desafíos movilizando su inteligencia práctica y su capacidad de innovar, si está en un contexto de trabajo que le deja suficientemente autonomía para hacerlo. En esas condiciones, el trabajo le permite descubrir sus capacidades y potencialidades, movilizar sus conocimientos y experiencias, y es un instrumento para la construcción de sentido y de identidad. (p.12).

El aporte de Wrzesniewski y Dutton (2001) se torna significativo en el análisis del individuo en su escenario laboral. En su investigación pautaron dos enfoques de análisis: por un lado, indagaron sobre el significado del trabajo; por otro lado, se realizaron interrogantes sobre la identidad laboral. Para obtener resultado en esta materia, aplicaron una investigación de corte cualitativo ya que su técnica de investigación fue la entrevista a una muestra de trabajadores del sector de limpieza del Hospital Universitario.

La muestra se conformó por 29 limpiadores seleccionados aleatoriamente, representaba apenas el 12% de la totalidad de los empleados (237 el total). Las

interrogantes suscitadas en las entrevistas se relacionaban con el tipo de trabajo realizado por los empleados y en las modificaciones que ellos realizaban para sentirse más adecuados a la tarea. Como consecuencia del procesamiento de datos, las autoras llegan a dividir a los colaboradores en dos grupos: en el primer grupo se observó “un límite relacional en el trabajo que incluía sólo un mínimo de tareas necesarias e interacción con la menor cantidad posible de personas” (Wrzesniewski y Dutton, 2001, p. 191); mientras que en el segundo grupo se incluyeron los colaboradores que habían instaurado una dinámica de cambios adaptativos para estar más a gusto en su puesto laboral. Dentro de los cambios adaptativos, los colaboradores incluyeron tareas extras e interacciones con personas a su alrededor en el entorno laboral (compañeros, pacientes y visitantes). Las observaciones que se realizaron en ambos grupos llevaron a una diferencia sustancial en la motivación de los empleados. El primer grupo no sentía satisfacción, les disgustaba la tarea y tenía menos disposición para realizar modificaciones por fuera de su descripción del trabajo establecido por la organización. En cambio, los miembros del segundo grupo describían su trabajo como esencial en el proceso de cura y mejora de los pacientes, estableciendo una percepción más significativa y humana.

Como consecuencia, las autoras comenzaron a investigar la forma en que los colaboradores habían generado las modificaciones, logrando agruparlas en tres estrategias: *task crafting*, *cognitive crafting* y *relational crafting*. El *task crafting* refiere a las acciones realizadas para modificar, agregar o reducir ciertos elementos de la actividad laboral específicas de la tarea. Por su parte, el *cognitive crafting* consolida las modificaciones cognitivas en cuanto a la percepción del trabajo, brindándole un significado alineado con sus valores y agregando un sentido positivo. Por último, el *relational crafting* hace énfasis en lo vincular, son aquellas modificaciones que se hacen respecto a las interacciones laborales, como mantenimiento, búsqueda o reducción de vínculos.

Las investigaciones realizadas por las autoras hasta ahora mencionadas en torno a la aplicabilidad de la metodología dan cuenta de que los individuos que utilizan las estrategias son motivados por tres tipos de necesidades: la necesidad de control sobre su trabajo, la necesidad de establecer una imagen positiva de su rol laboral, y la necesidad relacional en cuanto al aspecto social del trabajo.

Cuando las autoras realizaron la publicación que dio luz al concepto, el tema llamó la atención de otros tantos investigadores que comenzaron a evaluar y aplicar el *Job*

Crafting a diferentes situaciones laborales. Fue así como en el 2007 los autores Bakker y Demerouti hacen pública una investigación que añade una perspectiva diferente a la de las autoras iniciales: introducen la técnica dentro del marco de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL).

La Teoría de Demandas y Recursos Laborales surge del modelo con el mismo nombre y busca comprender, explicar y pronosticar los efectos del trabajo en el bienestar de los empleados y en el rendimiento laboral. (Bakker et al., 2001). El modelo DRL es “uno de los más relevantes actualmente para explicar el impacto de las condiciones de trabajo en la salud y el rendimiento de las personas”. (INSST, 2021, p.1). Es complementario a otros modelos que han permitido su evolución: el modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996), el modelo de demanda-control de Karasek (1979), el modelo vitamínico de Warr (1987). Todos los modelos se enfocan en el análisis del impacto del trabajo en la salud y asumen que la salud psicosocial

es el fruto de la combinación entre factores externos e internos (el desajuste entre ambos está en el inicio de los efectos negativos sobre la salud psicosocial) y en que las demandas pueden tener efectos negativos sobre la salud, siempre que no se disponga de recursos suficientes para afrontarlas. (INSST, 2021, p.1)

La extensión de uso del modelo por su flexibilidad para ser aplicado en investigaciones con diversos fines lo ha consolidado como teoría. Con este modelo se ha predecido el Burnout, con dimensiones laborales relacionadas a las habilidades del trabajador como el engagement y la relación intrapersonal establecida entre los trabajadores y el trabajo, ayudando a observar la conexión con el trabajo y el compromiso organizacional. (Bakker; Demerouti, 2013,párr. 3).

En definitiva, el modelo DRL ha dado lugar a la teoría DRL que explica la relación de las demandas y los recursos laborales con el burnout y el compromiso laboral y que ha sido ratificada por numerosas investigaciones realizadas en diferentes ámbitos laborales en múltiples países (Bakker y Demerouti, 2017; Lesener et al., 2019). (Vizoso-Gómez, 2022, p.246)

La teoría sostiene que las características de trabajo o entornos laborales se dividen en dos categorías: demandas y recursos laborales. Las demandas refieren a “aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren

un refuerzo sostenido y conlleva costes fisiológicos y psíquicos” (Bakker & Demerouti, 2013, p.108), en algunos casos resultando en que los mismos excedan la capacidad de adaptación del trabajador. Algunos ejemplos prácticos de las demandas son: la presión laboral, la demanda cognitiva de atención por largos períodos de tiempo para realizar una tarea, confusión de roles, poca claridad de tareas. Las demandas no son por definición negativas, pero pueden resultar así si el trabajador necesita realizar un esfuerzo elevado y no puede recuperarse de él, generando un proceso de deterioro de salud. Uno de los efectos en el que la teoría se enfoca es el Burnout, mencionado previamente. Esta enfermedad se define como

una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial en relación a las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. (Gil-Monte, 1999, p. 261)

Se debe declarar que comúnmente las investigaciones se han enfocado en los efectos negativos de las demandas en la salud, sin embargo, las mismas se pueden dividir en dos grupos: retadoras y amenazantes. Las primeras son vistas como positivas por ser retos que generan oportunidades de desarrollo o realización personal, que puede potenciar altos niveles de recursos en el proceso motivacional; mientras que las segundas que provocan sentimientos negativos, enfrentamiento pasivo, provocando el daño en el logro personal.

Por otro lado, los recursos laborales son

los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo, estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2013, p.108).

Algunos ejemplos son: percepción de apoyo organizacional, retroalimentación, valoración por colegas, oportunidad de desarrollo, participación en la toma de decisiones, identificación con las tareas, autonomía. Todos los recursos se pueden clasificar como motivadores extrínsecos e intrínsecos a la vez, dado que, a modo intrínseco satisfacen las necesidades básicas y fomentan el crecimiento y el desarrollo

individual (Deci & Ryan, 2000); por su parte, a modo de motivadores extrínsecos sirven como instrumentos para lograr objetivos laborales (Tims & Bakker, 2010). En este sentido, altos niveles de recursos, laborales y personales, dan lugar a un proceso motivacional, con efectos positivos en la salud. Un efecto que se ha estudiado es el engagement, definido como “un estado de realización positivo relacionado con el trabajo, el cual potencia la salud y el bienestar, a la par que mejora el desempeño.” (INSST, 2021, p.3). Marsollier (2019) expande la definición, explicando que el engagement es

un estado de vinculación positiva con el trabajo que se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción, sus tres factores constitutivos. El vigor es entendido como la energía y resistencia mental cuando se trabaja; la dedicación como el entusiasmo que despierta la propia labor, según sea el sentido y significado que esta representa para cada uno; finalmente, la absorción se refiere a la capacidad de concentrarse en la tarea. (p.4)

Para poder comprender la totalidad de la teoría es necesario aclarar que las demandas y los recursos laborales y personales interactúan en el proceso de predicción de bienestar laboral. Parte de la teoría explica que los recursos pueden interactuar con las demandas en un proceso de amortiguación del impacto de estas. “Por su parte, los recursos del lugar de trabajo y personales actúan como factores protectores, disminuyendo los efectos negativos de las demandas e incrementando el nivel de energía y el sentido de conexión con las actividades en el trabajo.” (Ruiz et al., 2023, párr. 5)

Bakker y Demerouti, al analizar el modelo y vincularlo con el Job Crafting, asocian la potencialidad de la herramienta para poder potenciar el bienestar laboral de los trabajadores y el aumento de motivación; vale recordar que las primeras investigadoras perseguían otros objetivos de investigación, relacionados con la identidad laboral y el sentido del trabajo. El cambio de enfoque facilitó el surgimiento de más investigaciones que siguieron profundizando y ampliando los beneficios de la técnica. Es el ejemplo de los aportes realizados por Tims et al. (2013), quien asegura que la Teoría DRL se conecta con el Job Crafting por medio del proceso de cambios que los empleados realizan en sus demandas y recursos laborales para poder alinearlos con sus habilidades y preferencias. El valioso aporte que se le atribuye a este autor es el haber vinculado una escala de medición utilizada para poder analizar

los comportamientos de los individuos en el marco de la herramienta. (Tims et al., 2013). La escala de medición considera una división en cuatro comportamientos: a) aumento de los recursos laborales estructurales, b) aumento de los recursos laborales sociales, c) aumento de las demandas laborales que suponen un reto y, por último, d) reducción de las demandas laborales que suponen un obstáculo. Son variadas las investigaciones sobre la temática posteriores que utilizan la escala de medición para obtener sus resultados.

Actualmente se pueden constatar varias investigaciones experimentales que han utilizado el Job Crafting en acción con el objetivo de analizar al individuo en su escenario laboral y arrojan resultados sobre sus comportamientos y cómo afectan a su bienestar laboral, tendiendo siempre a reconocer signos positivos en su utilización. A modo de ejemplo se mencionan dos experiencias con el fin de demostrar el uso de la herramienta.

La investigación realizada por Sakuraya et al., (2016) consistió en el análisis de la eficacia de una intervención de *Job Crafting* en cuanto a sus efectos en el *engagement* de trabajadores en dos empresas privadas de Japón. La muestra se conformó con 54 gerentes de una de las empresas que se dedicaban a fabricación y 25 gerentes de un hospital psiquiátrico. La investigación se estableció en un programa práctico de aplicación de la herramienta. El programa consistía en dos sesiones de 120 minutos con un intervalo de dos semanas y fue conducido por el mismo autor, Sakuraya, y un psicólogo clínico.

La primera intervención se estableció en tres partes, cada una con un tiempo de 30min. En la primera parte se explicó en qué consistía el Job crafting tomando en cuenta sus tres principios: modificaciones en la tarea, significado del trabajo y las relaciones, utilizando un ejemplo de caso. En la segunda parte se intercambiaron vivencias entre los trabajadores en cuanto su utilización del *Job Crafting* previamente. En la tercera parte cada trabajador estableció un plan de *Job Crafting* para las siguientes dos semanas. En la segunda sesión cada individuo hizo un análisis de cómo fue su plan en acción y se hicieron intercambios de sus experiencias en grupo, estableciendo cuáles acciones se podrían mantener y se procesó un nuevo plan modificado con la información intercambiada. El seguimiento de los casos se realizó con un mes de distancia, y en los resultados de la investigación se observó un efecto favorable en el *engagement* y una reducción del malestar psicológico.

Por su parte, Uglanova y Dettmers (2022)) realizaron una investigación experimental con el objetivo de analizar efectos del malestar y bienestar en el trabajo medido por la irritación y satisfacción laboral, enfocándose en el *task crafting*. La muestra se seleccionó de forma aleatoria y en grupo de control; 51 personas conformaron el grupo que realizó la intervención y 98 personas el grupo control, todas ellas participaron en una intervención de Job crafting por medio de la web en un período de cuatro semanas. Las mismas se dividieron en una sesión de capacitación y tres sesiones de reflexión. La medida de los resultados se dividió en tres momentos: previa a la intervención, a la semana siguiente (medición posterior) y cuatro semanas después de la intervención (medición de seguimiento). En los resultados se observó una disminución en los niveles de irritación, también definido como malestar psicológico en el artículo, en el grupo de intervención tanto en la medición posterior como en la de seguimiento en comparación con el grupo de medición previa y de control. Pero, sin embargo, no se encontró ningún impacto en la satisfacción laboral.

En esta misma línea, De Genaro (2019) explica que los trabajadores consideran el trabajo prescripto como una guía de su actividad, pero comúnmente tienden a hacer interpretaciones de dichas descripciones en base a sus intereses, competencias y personalidades. El mismo autor hace mención que las modificaciones realizadas dentro del Job Crafting se vinculan con la motivación, lo que no es extraño dado que la herramienta tiene como base la Teoría de la autodeterminación. (Deci & Ryan, 2000). Esta teoría asume que los seres humanos son curiosos, fuertemente sociales y activos. A partir de esta teoría se ha investigado cómo las condiciones de los contextos sociales pueden ser facilitadores de los procesos naturales de automotivación o preventivas de los mismos. Los resultados de las investigaciones llegan casi a las mismas conclusiones que plantean las autoras del concepto Job Crafting, como se ha mencionado anteriormente, dado que se encontraron tres necesidades básicas para la promoción de la motivación y el bienestar: competencia, autonomía y relacionamiento. (Deci & Ryan, 2000)

Es de suma importancia poder entender la herramienta Job Crafting como una estrategia que promueve el desarrollo psicosocial de los individuos, teniendo en cuenta que ayuda a enfrentar las demandas y los recursos que proporcionan las organizaciones. Tal como lo afirma Neffa (2015)

El contenido y la organización del proceso de trabajo crean fuertes condicionamientos pues según sea su configuración, el trabajador puede o no

dar un sentido a su vida laboral, viéndola como una actividad creativa, generadora de valor, un medio para su desarrollo personal y la realización de su identidad profesional. A su vez, puede constituirse en una ocasión para establecer relaciones de solidaridad, de intercambio y de cooperación con otros y así pasar de manera consciente a formar parte de un colectivo, con la posibilidad de aprender, de adquirir conocimientos y experiencias que se puedan valorar, justificando un reconocimiento no sólo monetario, sino también moral y simbólico. (pg, 57).

Job Crafting en el marco actual de las organizaciones

Explicitado por Kira et al. (2010, citado por De Gennaro, 2019): “El cambio organizacional representa otro antecedente contextual, ya que Job Crafting es una estrategia útil para enfrentar los cambios en un lugar de trabajo dinámico.”(p.62) En la actualidad, se hace primordial que las organizaciones implementen políticas de gestión en las cuales el trabajador tenga participación en la creación de estas, y mayor entendimiento en cuánto a su rol y los efectos del mismo a nivel organizacional, para poder responder a las innovaciones constantes y adaptarse a las mismas. Estimulando la autonomía y la implicación individual, los trabajadores se sentirán más comprometidos, capaces y podrán responder mejor a las problemáticas que surjan.

Compensar la diferencia entre trabajo prescripto y actividad puede ser fuente de placer o de sufrimiento según el margen de autonomía y de control que la autoridad y la organización del trabajo le dejan al sujeto para que dé lugar a su creatividad y pueda realizarla. (Neffa, 2015, pág., 13).

La evolución del trabajo se hizo desde los recursos materiales y desde la consideración de los recursos humanos. En los ámbitos laborales vanguardistas se está abandonando el modelo de organización Taylorista y Fordista, propio del siglo XX para empezar a concebir un modelo de organización flexible. Este modelo se caracteriza por

la búsqueda de la maximización de la capacidad adaptativa a la unidad empresarial. La flexibilización sería impuesta por los cambios de contexto ... y significaría alcanzar un formato de organización empresarial en el que debería lograrse una mayor competitividad, una alta capacidad de innovación y cambio técnico, y una mayor inmediatez o rapidez entre el reconocimiento de las

restricciones o cambios en el mercado y la respuesta efectiva a los mismos. (Longhi, 2002, p.8).

La transición de los modelos laborales ya está evidenciada por expertos y organizaciones internacionales. Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT, (2011) las afectaciones a nivel organizacional por la utilización de las TIC producen cambios en la organización y en el perfil del trabajador. Respecto a este último expresa que los empleados deberán enfocarse más en el trabajo del conocimiento, lo que requiere mayor perfeccionamiento en la formación y en la capacitación y no tanto en el trabajo manual. En la misma línea de pensamiento se posiciona Sánchez (2005), quien además agrega que no solo importa el conocimiento de un área, sino que se hace imperante adquirir habilidades “relativas a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación al cambio” (p.6)., propias de los empleos que buscan empleados cualificados.

Con el aumento de la utilización del teletrabajo a nivel internacional, hay un escenario propicio para el estudio de esta herramienta. Para De la Cámara (2000)

Las nuevas tecnologías de la era de la información y la comunicación, por un lado, y los cambios en la organización del trabajo por el otro, están provocando una profunda transformación de la manera de trabajar. La economía global pide este cambio y la tecnología lo permite. Las empresas pueden localizarse en cualquier lugar del mundo, y las estructuras organizativas se flexibilizan. (p. 228)

El Teletrabajo

En este apartado se define el teletrabajo y se da cuenta de las necesidades que genera en torno al bienestar laboral de las personas.

Desde el punto de vista etimológico, el vocablo *teletrabajo* proviene de una raíz griega y otra latina: *telou*, que significa *lejos*, y *tripaliare*, que significa *trabajar*. (García, 2001). El teletrabajo es parte de un proceso histórico de cambio de paradigma, a partir del que se produjo una adaptación de la vida humana a distintos procesos de globalización, entre ellos, la tecnología, contemplando sus dispositivos materiales y sus nuevas modalidades de comprender el mundo.

Es necesario ahondar sobre definiciones técnicas con el fin de analizarlo como una herramienta laboral. La OIT (2019) define el concepto de *teletrabajo* como

el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador (p.1)

De esta misma forma lo definen las personas implicadas en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET, 2002) para quienes el teletrabajo es

una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales. (p.1)

En el mismo sentido, se construye la definición, según la Ley 19.978 Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo, en Uruguay:

A los efectos de la presente ley, entiéndase por “teletrabajo” la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (online-offline). (Ley 19.978, 2020, Artículo 1°)

Al atender las definiciones seleccionadas, se observa que además de hacer énfasis en el lugar físico en el que se desarrolla el trabajo, que debe ser fuera del recinto organizacional, también expresan la necesidad de requerir del uso de tecnologías para desarrollar las actividades. Ambas características llevan de forma inexorable a construir espacios de trabajo más flexibles y empleados con otros derechos y deberes que los regidos en los marcos laborales tradicionales, es decir, aquellos que no requieren trabajo a distancia

Si bien en la actualidad el teletrabajo se percibe como parte de una nueva normalidad dentro del mercado laboral, no es una novedad para la historia. Esta modalidad alternativa fue creada por Nilles (1976) quien en las décadas de los 70, generó esta metodología de trabajo como respuesta a tres fenómenos de la época: una crisis relacionada a la escasez de combustible producida en los Estados Unidos, la

preocupación por la sostenibilidad ambiental y la modificación del sistema urbano en Estados Unidos la cual separaba las residencias urbanas de la industria.

Basándose en sus investigaciones Nilles (1976) sostuvo que, si más trabajadores desarrollaban sus tareas desde su hogar, no habría necesidad de la utilización de petróleo y con sus efectos también en transporte público que, hasta el momento, se veía afectado negativamente por esos fenómenos, reduciendo en cantidad. La mirada de Nilles sobre la tecnología aplicada al campo laboral tuvo repercusión positiva; en palabras de Rastrollo (2021) “el teletrabajo se caracterizó por las grandes esperanzas que suscitó respecto a la posibilidad de que pudiera contribuir a facilitar una vida más armoniosa en una sociedad menos contaminada” (p.22)

A partir de su aplicación en la época de Nilles, el teletrabajo se consolidó como una herramienta laboral posible en algunos ámbitos acotados. De todos modos, no fue hasta el año 2020 que su uso se hizo masivo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) lo expresa en una publicación emitida en el 2021

El teletrabajo irrumpió en los mercados laborales de América Latina y el Caribe como una manera de enfrentar las consecuencias de la pandemia COVID-19, permitiendo la continuidad de actividades en algunos sectores en el contexto de una caída devastadora de la actividad económica, con pérdida de empleo, caída de los ingresos y cierre de empresas.

Las estimaciones preliminares de la Organización Internacional del Trabajo indican que, en el peor momento de la crisis, en el segundo trimestre de 2020, unos 23 millones de personas teletrabajaron en la región. Esto representa entre el 20 y 30% de los asalariados que estuvieron efectivamente trabajando. Antes de la pandemia, esa cifra era inferior al 3%. (párr. 2)

Como se puede desprender de la cita seleccionada de las Naciones Unidas, el boom del teletrabajo estuvo muy relacionado con una situación de emergencia en el campo de la salud. El 11 de marzo del año 2020, la OMS declaró formalmente al mundo en una situación de pandemia, como resultado del contagio masivo del virus SARS-CoV-2, conocido como COVID-19. Como consecuencia a nivel mundial, se establecieron un grupo de medidas que influyeron en la población a nivel social. Dentro de las principales restricciones se estableció el distanciamiento a nivel físico entre las personas para la prevención del contagio, lo que conllevó a la reglamentación de nuevos protocolos en los espacios públicos y privados. Por ende, las organizaciones laborales generaron nuevas normativas para cumplir con el distanciamiento, teniendo

efectos que se pudieron observar en cambios a gran escala dentro de organizaciones para poder mantener la salud de su personal.

En Uruguay la emergencia sanitaria se estableció a partir del 13 de marzo del 2020; por medio del Decreto 94/020 se estableció la exhortación a promover la no movilidad de los habitantes, propiciando el trabajo en el domicilio de las personas. El decreto contempló que solo se efectuaría en los casos que fuera posible y que los empleadores deberían “suministrar los implementos necesarios para realizar la tarea encomendada” (Decreto 94/020, 2020, Artículo 6) Una vez establecido el Decreto los empleadores se vieron en la obligación de adecuar las tareas de los empleados a una modalidad compatible con la virtualidad. Y así fue como, durante la pandemia, se sustituyó en múltiples empresas el trabajo tradicional presencial en la organización por la utilización de tecnologías, como el Internet y telefonía móvil en el local de residencia del colaborador. Se produjo una gran inversión en softwares y hardwares para poder mantener la actividad laboral. Como resultado del cumplimiento de la norma se vivió una adaptación apresurada sin precedentes.

En esta nueva etapa de desarrollo al teletrabajo se le asoció un cúmulo de riesgos psicosociales, ya incipientemente estudiados por algunos especialistas (Alonso & Cifre, 2002; Rubini, 2012; OIT, 2011). Se comenzaba a constatar los aspectos negativos del teletrabajo, marcándolo como un generador de algunos riesgos psicosociales que se deben tomar en consideración en el momento de su aplicabilidad. Rastrollo (2021) también lo documenta de la siguiente forma

En Europa, el teletrabajo se verá con cierta desconfianza, lo que se extenderá a los primeros documentos que la Unión Europea dedicó a la cuestión durante la década de los noventa, destacando algunos efectos negativos que podía tener sobre los trabajadores, como el aislamiento, la falta de capacidad para organizarse, la ausencia de control sobre el tiempo efectivamente trabajado y el derecho a lo que hoy se denomina genéricamente derecho a la desconexión digital. (p.26)

Previo a la pandemia algunas empresas a nivel nacional ya integraban el trabajo a distancia como modalidad de trabajo, al no ser aplicado a gran escala y tener una presencia menor, la modalidad no estaba reglamentada a nivel estatal y no abundaban los riesgos psicosociales para la minoría que teletrabajaba. La detección y estudio de los riesgos en profundidad fue consecuencia de su utilización abrupta, al observar también como se conectaban con los efectos de vivir en un momento de pandemia.

Alles (2010) analiza esta situación y explica que las organizaciones que utilizaban el teletrabajo previamente a la emergencia sanitaria tenían especial cuidado en su aplicación; su utilización era posible en determinados puestos de trabajo, considerando las capacidades de los colaboradores y sus jefes.

Para la realización del teletrabajo y su puesta en práctica se debe tener en cuenta el tipo de trabajo, las competencias del teletrabajador según su puesto y los elementos que serán necesarios para llevar a cabo la tarea. ... Entre los puestos más adecuados se destacan aquellos donde las tareas ... sean fácilmente cuantificables en su medición, y que no requieran una maquinaria especialmente costosa ni mucho espacio físico, entre otras características. (pp.97-101)

Si atendemos un análisis de las coyunturas históricas, el teletrabajo ha sido la solución que la sociedad ha podido generar a nivel de mercado para asegurar un aspecto de nuestra supervivencia - la economía y la salud. En tal sentido, lo novedoso no es la metodología de trabajo, si no la consolidación de esta como una forma más de atender necesidades laborales, sin peligros eminentes.

La consolidación mencionada del teletrabajo se ha logrado dado que el trabajo ha evolucionado históricamente, desde roles más específicos, repetitivos y manuales, en los que las decisiones provienen de un orden de arriba hacia abajo, a la búsqueda de procesos de decisiones más horizontales, tareas más flexibles, innovadoras y creativas con el enfoque en el trabajador como recurso activo y diferenciador en cuánto al éxito de las organizaciones.

Según Juárez, et al. (2021) como resultado de las nuevas demandas, las formas de organizar el trabajo y la producción exigieron planteamientos distintos, volviéndose necesario ajustar los recursos a lo exigido por la sociedad, "integrando tres recursos claves: conocimiento, información y tecnología" (p.4)

El teletrabajo es una herramienta fiel al surgimiento de las nuevas necesidades en tanto se enfoca en un trabajo que permite la flexibilización y la producción del conocimiento. A su vez, conjuga nuevas oportunidades de mirar y entender al trabajador, en los nuevos tiempos en los que el recurso humano se atiende desde los cuidados psicosociales. Según Pino (2003):

El proceso de reestructuración global de la economía, proporcionado por el desarrollo científico-tecnológico, nos llevan cada vez más para las relaciones

en el mundo virtual, rediseñándose las formas de vida y del trabajo, imponiendo un nuevo ritmo al desarrollo de las actividades humanas, implicando en la necesidad de una redefinición de tiempo y espacio, resultando en nuevos procesos en la organización y desarrollo del trabajo en sí. (p.1)

Según Alonso et al (2002) el teletrabajo comprende distintos tipos de actividades laborales, con su énfasis en la información; distinguiéndose con algunos ejemplos como: conversión de la información (transcripción de datos), gestión de la información (contables, documentalistas), difusión de información (periodistas, analistas, editores), acceso a la información y compartir información (empresas colaboradoras, intercambio cliente-proveedor) y acceso remoto a la información (directivos, gerentes a trabajadores).

Según la investigación realizada por Adecco Group (2020) en su encuesta a 8.000 líderes y trabajadores de 8 países, 3 a cada 4 trabajadores apreciaría más flexibilidad, con un mix entre el trabajo presencial y el teletrabajo. De igual manera, la encuesta de IPSOS (2021) para el Foro Económico Mundial, realizada a 12.500 personas empleadas, en 29 países, encontró que la mayoría desea que el trabajo flexible se convierta en una norma. Casi un tercio (30%) declara que buscarían otro trabajo si se vieran obligados a volver a la oficina a tiempo completo. Con relación a encuestas y noticias a nivel nacional, El Observador (2023) ha dispuesto información sobre el estudio *Transformación digital para Mipymes* realizado por Edelma; según los datos, en Uruguay:

el trabajo remoto está presente, a pleno, en el 5% de las empresas, y el híbrido o flexible en el 42% de ellas. La encuesta solicitada por Microsoft indica que más del 70% de las Pymes que trabaja bajo el modelo híbrido están satisfechas con esta modalidad. (párr 2.)

El marco normativo está en plena construcción colectiva y, a medida que la realidad va interpelando a los empleadores y empleados, va surgiendo el molde para consolidar el teletrabajo como una forma de trabajo con sus deberes y derechos. Tal como lo afirma Diéguez (2011), la jurisprudencia establece el marco legal, una vez acontecido el hecho.

Consecuentemente, el Derecho tiene carácter regulador, fija y consagra lo obtenido, lo querido y como resultado de tal función se dictan las disposiciones aseguradoras de las conquistas. Ejemplos múltiples se tienen a través de toda la historia, luego de las grandes revoluciones, se aprueban Constituciones.

Esta función muestra al Derecho como un fenómeno posterior al hecho, como ente legitimador jurídico, portador de la validez formal posterior en tanto asiste al cambio, pero consolidando jurídicamente las modificaciones que en las costumbres, concepciones e instituciones de la sociedad se vienen produciendo durante un determinado periodo histórico, las que no tendrían ninguna estabilidad si no obtienen una consagración jurídica. (p.2)

Si bien en materia jurídica ya se ha empezado a avanzar, el teletrabajo aún se encuentra dentro de un proceso evolutivo, con efectos en cuanto a modificaciones de leyes o establecimiento de estas, análisis de sus beneficios y riesgos, adaptación a nuevas herramientas tecnológicas y su aplicación en cuánto a actividades laborales específicas. Investigaciones fueron realizadas con el objetivo de establecer guías u orientaciones para acentuar los beneficios del teletrabajo y reducir los riesgos de este (Ye, 2012; OIT, 2022; Santos y Antunez, 2020).

Se hace evidente que la utilización del teletrabajo avanza simultáneamente a una nueva visión sobre la contemplación del trabajador, que tiene como enfoque principal el bienestar de los individuos, evolucionando del enfoque físico a abarcar el aspecto psicológico y emocional. A partir de la búsqueda bibliográfica realizada se puede deslindar que el teletrabajo, así como todos los trabajos, conlleva a atender a la salud de los individuos y con ello a herramientas como el Job Crafting para lograr este objetivo.

Los Riesgos Psicosociales del Teletrabajo

Para dimensionar la utilidad que puede llegar a consolidar el Job Crafting dentro de la modalidad laboral virtual, es necesario especificar primero cuáles son los riesgos que él propone. Tal como lo plantea Tomasina y Pisani (2022)

El teletrabajo no escapa al comportamiento contradictorio que tiene todo trabajo en relación con la salud. Esta forma de trabajo también se manifiesta ambigua con respecto a la salud; así, no todo resulta beneficioso ni tampoco necesariamente negativo, existen procesos saludables y procesos peligrosos para la salud de los teletrabajadores. (p.150)

Los trabajadores, durante su actividad soportan exigencias, tanto físicas como psíquicas y mentales, que generan reducción de energía y fatiga. El medio ambiente laboral, la carga horaria propuesta al empleado, la capacitación, las herramientas

otorgadas son algunos de los factores que deben convivir en equilibrio para que no se genera una afección en el trabajador; si hay insuficiencias en estos factores se puede generar fatiga, que puede resultar en la generación de accidentes laborales, enfermedades profesionales o la muerte del trabajador. (Neffa, 2015).

Para hacer un análisis de los riesgos del teletrabajo y del trabajo en general, se debe dimensionar un cúmulo de factores que se asocian a diferentes áreas de un individuo. Los riesgos se pueden clasificar atendiendo a los siguientes criterios: la caracterización subjetiva; las condiciones del medio ambiente y de la herramienta a utilizar; las competencias y las capacidades de resistencia y adaptación del trabajador y el contexto histórico. Las investigaciones del caso reconocen, en general, dos tipos de riesgos: los vinculados a la salud mental, los psicosociales, y los vinculados a la salud física, los ergonómicos. Para la finalidad del presente *TFG* solo es relevante estudiar los factores que aluden al área psicológica, es decir, los factores psicosociales. Se entiende por factores psicosociales del trabajo a las

interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Comité Mixto OIT/OMS, 1984).

Los mismos tienen efectos en la tarea laboral, en cómo se desarrolla, la calidad de esta, el individuo y su salud. Un mal desarrollo de ellos puede convertirlos en riesgos para el trabajador, afectándolo de manera negativa a nivel de salud física, psicológica y social.

Tal como es esperable por la excesiva utilización del teletrabajo a causa del coronavirus, en los años 2020, 2021 y 2022, las investigaciones han crecido y profundizado sobre todo en los riesgos del teletrabajo. El foco en los riesgos se debe a la situación crítica a la que se vio sometida la sociedad. No obstante, se debe realizar un paréntesis en cuanto al teletrabajo en la pandemia. El mismo, al ser utilizado en situación de emergencia, contiene particularidades que, según algunos autores, se diferencia del teletrabajo común. Bueno (2022), especialista en salud y seguridad en el trabajo de la OIT, lo explica al manifestarlo durante un foro de intercambio sobre el teletrabajo:

Para muchos autores y para muchos funcionarios de OIT no nos gusta hablar de teletrabajo en pandemia. Entendemos que, lo que se ha hecho en la pandemia no es teletrabajo. Es un trabajo a distancia excepcional y obligatorio. Y como sabemos, el teletrabajo por definición no puede ser obligatorio, creo que es importante hacer esa distinción. (14:29).

De igual manera, el autor San Juan (2021), establece un recopilado de la legislación de distintos países de América Latina en cuanto al teletrabajo en las cuales se puede observar principio de voluntariedad en los instrumentos jurídicos de múltiples países como Argentina, México y Uruguay (artículo 3 de la ley 19.978). Dicho principio se vio afectado durante el periodo de pandemia por la situación excepcional en relación con la salud de los trabajadores.

Durante este período, el confinamiento a nivel social se vio reflejado no solo a nivel laboral, sino que el confinamiento a nivel del hogar produjo efectos en el ámbito comercial, en las actividades educativas y en el tiempo de ocio, generando distintos riesgos como: miedo al contagio y riesgo de infección, desdibujamiento excesivo entre el trabajo y la vida personal, poco preparado en términos ergonómicos, prolongado lapsos de sedentarismo y estrés (Rodríguez, 2020), reducción de intercambio social, excesiva utilización de tecnología como computadoras y celulares.

Observando las investigaciones anteriores y actuales, varios de estos riesgos están presentes en la modalidad desde su origen, sin embargo, se vieron incrementados durante el período de emergencia sanitaria por la misma haber afectado múltiples ámbitos de la cotidianeidad. Mediante la búsqueda para la monografía se pudo identificar los siguientes riesgos psicosociales: aumento de horario e intensidad laboral, tecnoestrés, gestión del tiempo, conflicto en la conciliación trabajo-familia y aislamiento. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

En cuanto al horario laboral, las investigaciones de la Eurofound, realizadas previamente a la emergencia sanitaria y durante el desarrollo de esta, han demostrado que existen múltiples casos en los que la utilización del teletrabajo surge de manera complementaria, fuera del horario laboral como suplemento de las horas correspondientes. Se cree que uno de los motivos es la necesidad de justificación de la actividad dado que hay un incumplimiento de la presencia física en el lugar de trabajo. Según la OIT (2020)

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que

cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar del trabajo es sustituido por actividades laborales y también a cambio de la rutina de trabajo y la desaparición de los límites y la vida persona. (p.5)

Según Leal et al. (2017), al entrevistar 12 pasantes, (tanto presencial como por teléfono) de entre 21 y 26 años, se observaron casos en los cuales los mismos adaptan su horario de trabajo para cumplir con los requerimientos laborales, aumentando sus horas de trabajo por fuera de lo descrito en su contrato. Ávila et al, (2021), coincide con ese aumento de horas trabajadas al utilizar el teletrabajo. Con una muestra representativa de 43 trabajadores y directivos que se encontraban en teletrabajo en un período promedio de 5, 8 meses, fue aplicado un cuestionario online de preguntas cerradas de selección múltiple. El 47% de los trabajadores observó un aumento de las horas de trabajo, mientras que el 83% de los directivos “consideró que aumentaron las horas de trabajo de sus subordinados, un 50 % el volumen y un 67 % el ritmo de trabajo” (p.195).

La preocupación por este riesgo se ve reflejada en la Ley N 19.978, artículo 14 en cuanto al derecho a la desconexión. La misma tiene como objetivo que el trabajador que realice teletrabajo tiene como derecho a no responder órdenes, contacto o requerimientos en su tiempo de descanso. Según Moreno (2022), la desconexión es derivada del enfoque en los riesgos psicosociales del teletrabajo, principalmente en el sentido de disponibilidad constante que la tecnología brinda. Por lo cual se debe proteger al trabajador de las largas jornadas laborales que afecten a su salud negativamente, así como de la fatiga informática.

El segundo riesgo psicosocial que llama la atención es el tecnoestrés. El tecnoestrés cobra especial importancia en el teletrabajo, al ser un tipo de estrés específicamente conectado con la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación, esenciales en el proceso de utilización del teletrabajo.

El tecnoestrés puede ser definido como una moderna enfermedad de adaptación, causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías. La mayor parte de sus síntomas son similares a los del estrés: fatiga, insomnio, depresión, dolores de cabeza y tensiones musculares, aunque el primer síntoma que puede alertar de la presencia del tecnoestrés son episodios de irritabilidad o resistencia obstinada a recibir instrucciones sobre el funcionamiento de cualquier elemento tecnológico.” (Alfaro, 2009, p. 127).

Para Brillhart (citado de Alfaro, 2009), el tecnoestrés se conecta con el esfuerzo mental que supone el desafío de responder a múltiples tareas, cambios, errores y exceso de la utilización de tecnología que lleva a trabajadores a una intensidad elevada de trabajo, sobreestimulación e incapacidad de desconectar. El aumento en la dependencia de las nuevas tecnologías y el miedo elevado de que las mismas fallen, no saber responder eficazmente en su utilización e incapacidad de adaptación saludable para la utilización de estas. Los autores Hinojosa et al (2021), por medio de una encuesta a 835 profesores adscritos a instituciones de educación pública mexicana desde preescolar hasta licenciatura, traen a la luz como el teletrabajo docente desde el hogar es un factor significativo para la generación de estrés tecnológico, bajo un paraguas de motivos como, no lograr equilibrio entre la familia y el trabajo, fatiga, y ansiedad en cuanto a si cumplen su rol y los requerimientos de su actividad.

La *fatiga informática*, es establecida como una de las cuatro formas de tecnoestrés, definida como “a la sobrecarga de información que experimentamos al usar Internet. Esta llega incluso a perjudicar nuestro rendimiento, al obligarnos a analizar y dar forma a demasiada información, añadiendo consecuentemente estrés a nuestra vida” (Alfaro, 2009, p. 141). Adicionalmente se observa también “locura multitarea”, “problemas informáticos”, “síndrome de burnout”, definidos como: la generación de estrés en el intento de ejecutar múltiples tareas a la vez, estrés generado por problemáticas en el sistema, y agotamiento emocional como consecuencia a un proceso acumulativo al experimentar mucha presión y poca satisfacción.

En cuanto a la adaptación del proceso del trabajo presencial al teletrabajo, también se observa una disparidad en cuanto a las expectativas del proceso de realización de la tarea y la realidad de cada individuo. Se destaca que Neffa (2015), aunque dirigido al trabajo en general y no al teletrabajo, explica que existe una contradicción entre el trabajo prescripto y la actividad concreta. El trabajo prescripto, establecido por la gestión y dirigencia del trabajo a menudo no considera la heterogeneidad del trabajador, sus competencias, condiciones, incidentes y la resolución de problemas cuando los mismos surgen, difiriendo sensiblemente de la actividad. Dicha contradicción se intensificó durante la pandemia, cuando los trabajadores tuvieron que adaptarse a la herramienta del teletrabajo, rediseñando su actividad, tomando nuevos roles, resolviendo problemas que previamente no se habían enfrentado para poder cumplir sus objetivos, generando cuestionamientos en cuanto a la priorización de las tareas y el proceso de realización de estas. (OIT, 2020)

Los efectos de esta contradicción se observan en un mayor desdibujamiento en cuanto a la separación entre la vida personal y la vida laboral, principalmente para aquellos trabajadores que tienen personas a su cargo. De la Casa (2021), trae a la luz la perspectiva de género en cuanto al teletrabajo. Uno de los factores de riesgo que ha generado una sobrecarga a nivel laboral y doméstico a la vez, fue el cuidado familiar o de persona a cargo:

la facilidad con la que se diluyen las fronteras de los tiempos de vida y trabajo impide que la conciliación sea una opción sin tensiones, dado que el sentimiento de falta de atención a las necesidades familiares en momentos que son ocupados por el trabajo digital produce sentimientos de culpa y frustración. Esta situación puede dar lugar a una especie de carga mental para la trabajadora, siendo un factor de estrés importante que repercute en la forma de enfrentarse al trabajo y en su salud física y psicológica. (p.88)

Pérez y Gálvez (2009) de igual forma traen a la luz la dicotomía que existe en el teletrabajo entre “sobrecarga y liberación” (p.66). Al realizar 24 entrevistas y 10 grupos de discusión con un total de 73 mujeres consultadas, en el año 2007 de 15 organizaciones diferentes, las mismas se encontraron con un discurso positivo en cuanto al teletrabajo puesto que la mayoría de los casos ha elegido esta herramienta para poder articular los tiempos de trabajo con las necesidades de las personas a su cargo. Sin embargo, las autoras explican que, aunque pueda posibilitar dichas coordinaciones, también se pueden transformar en un factor de estrés, al desarrollarse una sucesión de deberes y tareas sin pausa. Esta falta de delimitación en cuanto a la jornada laboral en muchos casos genera agotamiento, como resultado de la disminución de tiempos de descanso y reducción del tiempo de ocio, que puede generar efectos en la vida social.

Por último, el aislamiento es uno de los riesgos más tangibles. Los efectos del teletrabajo en la vida social y en el intercambio entre colegas resulta en otro riesgo a tener en cuenta. Al trabajar a distancia la comunicación en equipo o con colegas disminuye resultando en aumento en “el grado de separación y aislamiento profesional” (OIT, 2020, pg.10). Los intercambios de comunicación informal se reducen, afectando el intercambio de información y la generación de vínculos espontáneos, generando un sentimiento de aislamiento y soledad. Según Sánchez-Toledo (2021), las investigaciones relacionadas al teletrabajo y sus riesgos ponen especial atención en dicha temática. Cuando se refiere a la sensación de aislamiento explica:

Se trata de un sentimiento recurrente que se identifica en quienes laboran de tiempo completo bajo esta modalidad. Reclaman que los empleadores, en la mayor parte de los casos, no brindan la capacitación necesaria para enseñar a lidiar con esta situación y que tampoco se fomentan redes de apoyo entre teletrabajadores, a pesar de que esto último ha demostrado dar resultados positivos (p.247).

Job Crafting: una herramienta posible

A lo largo de la exposición bibliográfica del *TFG* se ha mantenido una hipótesis que guía la lectura: el punto de contacto existente entre la herramienta Job Crafting y la solución de los riesgos psicosociales ocasionados por el teletrabajo. Es importante aclarar que en este capítulo se proponen reflexiones sobre cómo las estrategias elaboradas desde la herramienta podrían permitir mitigar los efectos que genera el teletrabajo en los individuos.

Previo a continuar con la exposición de los puntos de contacto establecidos se parte de la base de que si bien se puede establecer una identificación de los riesgos, luego de analizar la esencia del teletrabajo como herramienta, lo beneficioso y lo perjudicial se promueve de forma recíproca. La herramienta no es negativa ni positiva per sé; las condiciones de trabajo, el ámbito laboral, el estado de salud, la adaptación del trabajador, las características del puesto de trabajo, los insumos se articulan y establecen efectos en la cotidianidad del trabajador. Además, vale destacar que hay una gama variada de teletrabajo, de esta forma los riesgos que se pueden analizar de forma genérica son los relacionados a su único factor común: la tecnología, específicamente el relacionamiento que establece cada individuo con ella.

El principal argumento que se encuentra a partir de lo recopilado en la bibliografía consultada es la esencia de la herramienta: la adaptación del trabajo al trabajador, desde un lugar individual siendo ajustado al caso particular, permitiendo que el trabajador realice cambios en su trabajo para poder contribuir a su bienestar. La adaptación del modelo de trabajo virtual exige que el principal estructurante del trabajo sea el empleado, ya que él debe resolver situaciones fuera de un escenario laboral tangible. Advirtiendo esta situación parece oportuno enfocarse en sus recursos, intentando desarrollarlos y dotándolos de herramientas para que el trabajador pueda adecuarse a la situación a efectos de responder a las nuevas demandas.

En cuanto a las horas de trabajo extendidas y aumento de la intensidad de estas, desde el Job Crafting se puede plantear como estrategia el task crafting, dado que esta estrategia apunta a la flexibilización de las tareas. Según Tims, Bakker et al (2013), aunque referido a trabajadores en general y no al teletrabajo de manera específica, explican que los trabajadores que están en riesgo de agotamiento, debido a la intensidad laboral, podrían experimentar la opción de reducción de tareas (reducción de las demandas laborales que suponen un obstáculo), permitiendo que los trabajadores restablezcan sus niveles de energía. Otras opciones son la delegación de tareas o negociar las fechas límites de las realizaciones de las mismas. Volver al empleado un actor crucial para su propio tiempo, puede volverlo más eficaz dado que no sentirá la falta de no poder conjugar su vida personal con su vida laboral, que también se desarrolla en casa. Se debe tener en cuenta que brindarle autonomía y confianza al teletrabajador para tomar estas decisiones proviene del entendimiento de que este es el que tiene mayor conocimiento en cuánto a sus tareas y cómo modificarlas para su beneficio.

En similar medida, otro riesgo observable en el teletrabajo es el tecnoestrés, se conceptualiza bajo la percepción de baja autoeficacia generadora de una mayor percepción de demandas tecnológicas, con reducción de los recursos tecnológicos. Los autores Peñalver y Díaz-Mena (2022) explican que si bien se puede observar un aumento de las investigaciones relacionadas al Burnout y el job crafting, lo mismo no se puede decir en cuanto a investigaciones relacionadas con el tecnoestrés específicamente. Sin embargo, se puede establecer un paralelismo entre ambas secuelas tecnológicas; en ambos se visualiza un sentimiento de sobrecarga y percepción de baja eficacia en la realización de las tareas. El Burnout es estudiado específicamente por la Teoría de Recursos y Demandas, la cual establece que el mismo surge cuando no existen suficientes recursos para responder a las demandas laborales. Siguiendo ese punto, un aumento o acumulación de recursos laborales y sociales, o la reducción de las demandas que se suponen un obstáculo, o el aumento de demandas desafiantes pueden reducir la experiencia del Burnout. El objetivo de la utilización del job crafting es que el mismo ayude a balancear las demandas y recursos. Durante su investigación, en la muestra compuesta por 99 docentes (79.8% mujeres), de edades comprendidas entre los 22 y los 66 años, por medio de un cuestionario google, los autores observaron que el “aumento de las demandas laborales desafiantes demostró estar significativa y negativamente relacionado con el tecnoestrés, de manera que aquellos docentes que llevaron a cabo comportamientos laborales, tales como participar en nuevos proyectos o realizar

regularmente las tareas adicionales, reducían los niveles de tecnoestrés”. (pg.107). Lo explican como un proceso en el cual los trabajadores realizan actividades que generan emociones positivas para reducir el foco en la utilización de las TIC, resultando en la reducción del tecnoestrés experimentado.

En cuanto al aislamiento, para la Teoría de las Demandas y Recursos, uno de los recursos más significativos e investigados es precisamente el apoyo social (Bakker, Demerouti, 2007). El mismo forma parte del proceso de satisfacción de las necesidades básicas de pertenencia y conexión vincular. Esta práctica, descrita también por García y Sanchez (2015) se basa en el concepto de que los intercambios sociales positivos buscan brindar apoyo para el logro de los objetivos. Se puede observar con acciones como intercambios con jefatura, solicitud de consejos a compañeros de trabajo, feedback, con la búsqueda de establecer relaciones interpersonales positivas, que puedan favorecer en cuanto a objetivos personales como también el cumplimiento de las tareas exigidas por el puesto de trabajo. Procurar establecer intercambios sociales, aunque por medio de las tecnologías de la información, pueden generar un aumento en los recursos laborales, con los trabajadores sintiéndose más apoyados, aumentando así los recursos individuales del trabajador con efectos positivos en cuanto a el enfrentamiento de las demandas laborales.

Si bien no hay bibliografía que especifique la vinculación entre el Job Crafting y la disminución de riesgos del teletrabajo, se deduce que utilizar el job crafting coadyuva al trabajador en el proceso de adaptación a nuevas realidades. En su aplicación a nivel individual, con programas o intervenciones en las cuales se enseñan los procesos de job crafting y sus prácticas, los mismos organizan de forma proactiva como realizarlos en base a sus necesidades, resultando en la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales. Respondiendo a la exigencia del paradigma tecnológico de innovación constante y adaptabilidad.

Es notorio que la tecnología ha penetrado todas las áreas donde se desarrollan y vinculan los Seres humanos. Requiere de espacios que sean adecuados para ir con los avances sin olvidar que los hombres y las mujeres se ven en la necesidad de adaptarse en forma imprevista e inesperada... La temática de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación implica una nueva visión en la gestión de las organizaciones sociales, empresariales y gubernamentales/institucionales, al convertirse en una herramienta clave en el desarrollo operativo y de productividad. (Belandria, 2019, pp.23-24)

Conclusión

A través de las páginas escritas en el presente Trabajo Final de Grado se buscó instaurar una discusión sobre una situación emergente en las organizaciones desde una perspectiva global. El mundo se inscribe, como se ha mencionado desde el principio, dentro del paradigma tecnológico que apuesta a sociedades de la información: flexibles y efectivas. En este marco, la adaptación que los seres humanos han de hacer pone en evidencia la necesidad de incorporar nuevas herramientas para afrontar los cambios.

Si bien el teletrabajo no es una realidad imperante de forma general, cada vez es más frecuente y en algunos tipos de trabajo se ha comenzado a instaurar como una necesidad. Entonces conjugar la vida personal y la vida laboral ya se torna una responsabilidad del trabajador, dado que el encuadre otorgado por un lugar físico, con una estructura de horarios y actividad rígidas, comienza a desaparecer. Desde este lugar es que se piensa que el Job Crafting, como herramienta de abordaje a la nueva forma de trabajar, es una solución.

Como se puede evidenciar a través de las investigaciones y los autores presentados, el Job Crafting alimenta la organización ayudando a generar más motivación y optimización de las tareas. Proponiendo Intervenciones enfocadas de Job Crafting, los trabajadores podrán visualizar puntos o áreas problemáticas de su trabajo y establecer un plan de acción individual para enfrentarlos. La mejora de los recursos laborales y personales de los empleados resultará beneficiosa para el trabajador y en consecuencia, pueden tener un impacto positivo en el desempeño de la organización.

Para concluir, se reitera que esta monografía tiene la intención de sentar las bases de una posible investigación futura sobre la temática.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, A. (2009). *Estrés tecnológico: medidas preventivas para potenciar la calidad de vida laboral*. Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, 102, 123-155.
- Alfonso, I. . (2016). *La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación*. Reflexiones, 12, pp. 235-243
- Alles, Martha (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- Alonso, M.; Cifre, E.. (2002). *Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología*. Papeles del Psicólogo, (núm 83), pp. 55-61. España, Consejo General de Colegios de Psicólogos
- Ávila, A; Macías, A. ; Borrego, Y. Rodríguez, M. . (2021). *Condiciones y resultados del teletrabajo en profesores universitarios*. Retos de Dirección, 15, pp. 179-203
- Bakker, A. and Demerouti, E. (2007), *The Job Demands-Resources model: state of the art*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Belandria,G.(2019) *El concepto de trabajo y las TIC* Sapienza Organizacional, 6, pp. 21-56
- Comité mixto OIT & OMS. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. OIT. <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Casa Quesada, S. de la. (2021). *Teletrabajo, género, riesgos psicosociales: una tríada a integrar en las políticas preventivas 4.0*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 459, 83-112.
- Canara, C.de la . (2000). *El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo*. Dialnet, 17, pp. 227-258
- Decreto 94/020 de 2020 [Poder Ejecutivo] Con el fin de mitigar y prevenir las consecuencias de la propagación del virus Covid-19 (Coronavirus). 23 de marzo de 2020.
- De Gennaro,D. . (2019). *Job Crafting: The Art of Redesigning a Job*. Emerald Point
- Diéguez, Y.. (2023). *El derecho y su correlación con los cambios de la sociedad*. Fundación Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5500757>
- El Observador. (2023). *Casi la mitad de las de las empresas implementan de algún modo el trabajo híbrido en Uruguay*. El Observador.

<https://www.elobservador.com.uy/nota/casi-la-mitad-de-las-empresas-implementan-de-algun-modo-el-trabajo-hibrido-en-uruguay-202332817460>

Eurofound y Organización Internacional del Trabajo (2019), *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago.

García, M. . (2021). *El teletrabajo: antes, durante y tras el coronavirus*. Aranzadi, S.A.U

García, R.; Sánchez, M. . (2015). Job Crafting en Chile. Un estudio exploratorio. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136440>.

Gil-Monte, P.; Peiró, J. . (1999). *Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo*. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 15, pp. 261-268

Hinojosa, J.; Salas, M.; Reyna, M. . (2021). Teletrabajo y tecnoestrés en organizaciones educativas. Contaduría y Administración, 66, pp. 1-25

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.. (2021). Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/566858/NTP+1166+Modelo+de+demandas+y+recursos+laborales.+Marco+te%C3%B3rico+-+A%C3%B1o+2021.pdf/d378faa8-05eb-8642-78bc-163f7ca34444?version=1.0&t=1639572327442>

Juárez, M.; Gómez, T.; Prieto, A.; Prieto, M.; López, M. . (2021). *Teletrabajo y productividad en trabajadores del conocimiento*. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 8, pp. sin páginas

Leal, I.; Leal, C.; Lima, A. . (2017). *Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional*. [Tesis doctoral o de maestría, SCielo]. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/#>.

Longhi, A. (2002) El modelo de empresa flexible y sus efectos sobre la organización y funcionamiento de los mercados de trabajo [en línea]. Montevideo : Udelar. FCS-DS, 2002. Documento de Trabajo / FCS-DS; 63

Marín, J. (2007). *Del concepto de paradigma en Thomas S. Kunh, a los paradigmas de la ciencia de la cultura*. Magistro, 1, pp. 73-88

Marsollier, R.. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos. [Tesis doctoral o de maestría, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas]. <https://www.redalyc.org/journal/4975/497562431013/>.

Moreno, A. . (2022). La desconexión en el teletrabajo como medida de prevención de los riesgos psicosociales. . Anuario IET de trabajo y relaciones laborales, 8, pp. 111-138

Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales

Nilles, J. (1976). *Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Krieger Publishing Company

Organización Internacional del Trabajo (2011) *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. 1ra. ed. Buenos Aires : Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella..* OIT.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Pérez, C.; Gálvez, A.. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea digital*, 15, pp. 57-79

Pino, M. . (s/f). El teletrabajo en el derecho brasileño. [Tesis doctoral o de maestría, Alfa-redi]. <http://www.alfa-redi.org/sites/default/files/articles/files/pino.pdf>.

Peñalver, J.; Díaz-Mena, S. . (2022). Docentes en confinamiento: un estudio preliminar sobre los comportamientos de job crafting para reducir el tecnoestrés. *Revista de Psicología, Ciències de l'Eduació i de l'Esport*, 41, pp. 104-109

Poder Judicial (2021) Ley N° 19978. Decreto [N° 86/022](#) de 17/03/2022.
 APROBACION DE NORMAS PARA LA PROMOCION Y REGULACION DEL TELETRABAJO

Rastrollo, J. (2021) *Crisis, reacción y evolución: el teletrabajo en el sector público*, Editorial Aranzadi, Cizur Menor, p.183.

Rodríguez, A. . (2020). El teletrabajo y las enfermedades ocupacionales: a propósito de la pandemia del Covid-19. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego].
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7002>.

Ruiz, A. . (2023). Análisis de las demandas y recursos laborales en una organización del Estado peruano, prestadora de servicios de atención durante la crisis sanitaria por la COVID-19. *Cuadernos de Administración*, 36, pp. 1-19

Ryan, R.; Deci, E. . (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. University of Rochester.
http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsyh.pdf

Sakuraya, A.; Shimazu, A.; Imamura, K.; Namba, K.; Kawakami, N. . (2016). *Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study*. National Library of Medicine.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27776553/#:~:text=Conclusions%3A%20The%20study%20indicated%20that,psychological%20distress%2C%20among%20Japanese%20managers>.

San Juan, C. (2020). Estudio comparado de la legislación sobre Teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe. *Alaseht*, 13-39

Sánchez- Toledo, A. . (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Rev Asoc Esp Espec Med Trab* , 30, pp. s/p

Santos,S.; Antúnez, M. . (2020). Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay Trabajo a distancia, Teletrabajo y Smart working. Asesoría General en Seguridad Social *Comentarios de Seguridad Social*, 69, pp. 28-54

Teletrabajo: el nuevo Acuerdo es positivo para los trabajadores y para las empresas, dice la Comisión. 16 de julio de 2002

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_02_1057

Teletrabajo en Uruguay. (15 de junio de 2022). Teletrabajo en Uruguay: condiciones de trabajo y riesgos psicosociales. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=M48g81oKRZ0>

The Adecco Group. (2020). *We Asked 8,000 People How They Want To Work Post-COVID-19. Here Are 5 Things They Told Us That Will Likely Change the World of Work Forever*. The Adecco Group. <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/we-asked-8000-people-how-they-want-to-work-post-covid-19-here-are-5-things-they-told-us-that-will/>

Tims, M.; Bakker,A. . (2010). *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*. *ResearchGate*, 36, pp. 1-9

Tims, M.; Bakker,A.; Derks, D. . (2013). *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being*. *ResearchGate*, 18, pp. 230-240

Uglanova,E.; Dettmers,J.. (2022). *Improving Employee Mental Health Through an Internet-Based Job Crafting Intervention*. Hogrefe eContent. <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1866-5888/a000304>

Visozo-Gómez,C. . (2022). Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales y bienestar del profesorado. Una revisión sistemática. *Aula Abierta*, 51, pp. 245-254

World Health Organization Team (WHO team). (2022). *Healthy and safe telework*. *World Health Organization*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>

Wrzesniewski, A.; Dutton, E. . (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *Academy of Management*, 26, pp. 179-201

Ye, R. . (2012). *Telecommuting: Implementation for Success*. *International Journal of Business and Social Science*, 3, s/p