

Enfrentamiento de exigencias del Teletrabajo en Pandemia Covid-19

Carlos Díaz Cánepa¹, Camila Celis², Carolina Mena³, Roccio Mendoza⁴, Francisca Millares⁵, Carolina Moraga⁶, Cristina Ortiz⁷, Rachel Sillau⁸ y Francisca Vargas⁹

Universidad de Chile (Santiago, Chile)

RESUMEN

Se revisa el despliegue de estrategias de enfrentamiento presentes en el trabajo remoto en contexto de la pandemia por Covid-19. Se entrevistaron 23 personas que se encuentran recientemente teletrabajando. Los resultados muestran que las personas experimentaban cierta desestructuración de su actividad laboral y vida personal, tendiendo a desarrollar estrategias reactivas y adaptativas. Se concluye que, responder a las exigencias que impone el teletrabajo, supone no sólo la adaptación de los/as teletrabajadores/as, sino que igualmente condiciones que fomenten la apropiación constructiva de las posibilidades que abre el trabajo remoto.

Palabras clave: teletrabajo, estrategias de enfrentamiento, Covid-19.

Coping with Teleworking demands in the Covid-19 Pandemic

ABSTRACT

The deployment of coping strategies present in remote work in the context of Covid-19 pandemic is reviewed. 23 people who are recently teleworking were interviewed, Results show that people would experience a certain destructure of their work activity and personal life, tending to develop reactive and adaptive strategies. It is concluded that responding to the demands imposed by teleworking implies not only the adaptation of teleworkers but also conditions that foster the constructive appropriation of the possibilities that remote work opens.

Keywords: telework, coping strategies, Covid-19.

¹ Doctor en Psicología. Universidad de Chile. Correo electrónico: carldiaz@uchile.cl

² Estudiante de Psicología. Correo electrónico: camila.gomez.celis@ug.uchile.cl

³ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: menamontesc@gmail.com

⁴ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: roccio.mendoza@ug.uchile.cl

⁵ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: francisca.millares@ug.uchile.cl

⁶ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: carolina.moraga@ug.uchile.cl

⁷ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: cristina.ortiz@ug.uchile.cl

⁸ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: rachel.sillau@ug.uchile.cl

⁹ Estudiante de Psicología. Correo electrónico: francisca.vargasr@ug.uchile.cl

INTRODUCCIÓN

Es complejo, por no decir completamente imposible, identificar un área de la vida que no haya sido al menos levemente afectada por la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2. Según Kramer y Kramer (2020) la pandemia mundial decretada por la OMS a inicios del 2020 ha sido productora de grandes transformaciones, especialmente en el área de la economía y el trabajo.

En línea con lo anterior, la crisis sanitaria mundial y las cuarentenas obligatorias que se han implementado, han propiciado la desaparición de distintas ocupaciones, el desarrollo de otras, y cambios en su forma. Destacan igualmente cambios en las percepciones de valor y el status ocupacional, de las perspectivas ocupacionales, y el aumento de la segmentación del mercado laboral (Kramer y Kramer, 2020).

Debido a ello, las organizaciones han tendido a ampliar los límites del empleo, generando un cambio de perspectiva ocupacional con la introducción a gran escala del teletrabajo. Este es definido como un acuerdo de trabajo en el cual los/as empleados/as trabajan desde un lugar físico distinto a la sede de su organización, usando diversas TIC para comunicarse (Gajendran y Harrison, 2007). Sin embargo, el teletrabajo no es nuevo, pues hace más de una década los/as gestores de talento humano ya lo consideraban como una herramienta útil para modificar las estructuras organizacionales y volverlas “más planas, flexibles, horizontales y modulares” (Santillán, 2020), contribuyendo al equilibrio y funcionalidad entre el trabajo y la vida de los/as trabajadores/as.

Si bien, en un comienzo el teletrabajo fue pensado para suplir distintas dificultades que representaba el trabajo presencial, como los costos de traslado y las distracciones entre compañeros/as (Sewell y Taskin, 2015), hoy con la expansión de la pandemia se transformó en una necesidad, convirtiéndose en una tendencia que ha ido en aumento, y siendo eventualmente considerado como una alternativa seria, viable, ineludible al empleo presencial, e incluso una forma deseada de trabajo.

En Chile, previo a la pandemia, el trabajo online se expresaba fundamentalmente por medio de un formato *Home-Office* (de 1 a 3 días de teletrabajo en la semana), y se señalaban valorados beneficios para los/as trabajadores/as, como por ejemplo, la reducción de los tiempos de desplazamientos entre el hogar y el lugar de trabajo. En paralelo se reportaban también algunos efectos negativos, tales como el incremento combinado de las demandas laborales y del hogar, así como una emergente merma en los procesos de socialización y de integración organizacional (Olivares et al, 2020). Como en el resto del mundo, tal situación se ha visto transformada por efectos de la pandemia Covid-19, expandiendo explosivamente el teletrabajo, y en un formato intensivo.

En línea con estos antecedentes, en este texto se revisa el despliegue de estrategias de enfrentamiento, y la relación entre recursos y demandas presentes en la actividad laboral remota en contexto de la pandemia por Covid-19, a partir de entrevistas a teletrabajadores/as recientes, que laboran en distintos rubros. Este texto es el producto de una investigación realizada en el marco del curso de Psicología Ergonómica y Cognitiva, dictado en el Departamento de Psicología de la Universidad de Chile, y busca contribuir al conocimiento en este campo, y visualizar líneas de intervención en pos de favorecer condiciones laborales y de vida adecuadas para el trabajo remoto.

VENTAJAS Y DIFICULTADES DEL TELETRABAJO

Los antecedentes respecto a los efectos del teletrabajo sobre las personas y las organizaciones son contradictorios (Boell et al., 2016). De un modo general se ha enfatizado que el trabajo remoto privilegia la autonomía individual, el control del trabajo y la autogestión, lo que previo a la pandemia ha actuado como criterio de selección de teletrabajadores/as (Errichiello y Paniese, 2021). Sin embargo, las circunstancias recientes en las que el teletrabajo se extendió a roles que operan bajo condiciones y características distintas respecto a esos requisitos, obligaría a observar nuevas modalidades de apoyo para el sustento, desempeño y bienestar de los/as nuevos/as teletrabajadores/as.

Dentro de las ventajas reportadas, se señala el mayor grado de autonomía percibida por los/as trabajadores/as, ahorro de tiempo y flexibilidad horaria, la mayor posibilidad de invertir tiempo en actividades dedicadas al ocio o a aprender actividades nuevas, así como una disminución significativa de gastos (Correa, 2015; Olivares, 2020; Díaz, 2021).

Por otro lado, se han visibilizado diversas dificultades derivadas de esta modalidad de trabajo, referidas tanto al área laboral, familiar como personal. En lo laboral, se ha descrito la sensación de aislamiento, de falta de reconocimiento, de conexión con la organización, y de merma del desarrollo profesional. Se mencionan igualmente dificultades en el uso de tecnologías y en las condiciones materiales del trabajo, sensaciones de no poder desempeñarse adecuadamente, degradación en el trabajo de equipo, y de los vínculos entre compañeros/as de trabajo (Correa, 2015; Parra et al., 2020; Beño, 2021; Ipsen et al., 2021; Díaz, 2021).

También se han estudiado los impactos del teletrabajo considerando variables como el género, edad y condición familiar, principalmente respecto a la dificultad para compatibilizar las tareas domésticas con el trabajo (Filardi et al., 2020; Raišienė et al., 2020; Buomprisco, et al., 2021). Se ha señalado, por ejemplo, que serían las mujeres quienes han visto aumentada su carga en las labores de cuidado y trabajo doméstico, en desmedro de su desarrollo profesional y personal. Serían las mujeres que tienen hijos pequeños las que percibirían una menor eficiencia en el trabajo y mayores restricciones de este en casa, particularmente cuando el teletrabajo es intensivo (Ipsen et al., 2021; Cvetković et al., 2021). Los hombres, por su parte, tenderían a experimentar efectos positivos en relación con el trabajo y el desempeño laboral más frecuentemente que las mujeres (Hilbrecht et al., 2008; Hilbrecht et al., 2013). En contraste, otras investigaciones reportan que el teletrabajo es

percibido por las mujeres como algo positivo, lo que estaría reforzando la distribución tradicional de los roles de género (Çoban, 2021). En esta misma línea, los resultados de Raišienė et al. (2020) indican que las mujeres evaluarían de mejor forma el teletrabajo en relación a los hombres, y que estos últimos percibirían de forma negativa la simultaneidad del rol de cuidadores con el rol profesional, porque lo considerarían amenazante para el éxito laboral. En el caso específico de Iberoamérica, se observa que el teletrabajo durante la pandemia habría acentuado las desigualdades de género que existían previamente (Actis et al, 2021).

Se han reportado, por su parte, efectos de la edad sobre la adopción del teletrabajo señalando, por ejemplo, que los menores de 35 años percibirían más los beneficios del teletrabajo que los de mayor edad (Cvetković, et al., 2021), y las personas de edad avanzada tendrían mayores efectos negativos, y dificultades para adaptarse al uso de las TIC, lo que habría dificultado la incorporación de estos segmentos etarios al teletrabajo (Arvola y Kristjuhan, 2015; Arvola et al., 2017).

Se ha reportado, además, que las personas en trabajo remoto pueden tender a experimentar sensaciones de inseguridad, incapacidad y estrés, ya que el teletrabajo puede asociarse al trabajar más tiempo y más rápido que lo habitual, en condiciones materiales y técnicas precarias, con bajo soporte organizacional, y brechas de competencias, provocando fatiga, problemas de concentración, de memoria, y una merma del control en los/as trabajadores/as, al necesitar operar óptimamente las habilidades y conocimientos relacionados con las actualizaciones de las TIC (Díaz, 2021).

En el plano de la salud mental y física de quienes trabajan desde casa, la investigación de Alfonso et al. (2021) reporta una mala calidad de sueño y altos niveles de ansiedad y depresión en teletrabajadores/as a tiempo completo, lo que podría explicarse por el aislamiento, el sedentarismo, la ausencia de pausas para descansar, y la exposición a luz artificial durante la noche, entre otras variables que son comunes en teletrabajadores/as. El estrés y la ansiedad, junto con el aislamiento, son también mencionados en las investigaciones de Beño (2021) y Parra et al. (2020). Tales situaciones estarían en buena medida relacionadas con la intensificación de la carga de trabajo (Saba et al., 2020).

Las exigencias derivadas del teletrabajo no poseen límites claros respecto a las exigencias asociadas a las labores del hogar. Las demandas provenientes de ambas fuentes, y la necesidad de regulación y autorregulación de los recursos disponibles, podrían redundar en la aparición de sentimientos de sobrecarga en los/as teletrabajadores/as, dada la dificultad que la superposición espacio-temporal de las demandas genera en las capacidades para distinguir, jerarquizar, organizar y realizar las distintas actividades (Winters et al, 2008), así como por el costo asociado al desarrollo de nuevas modalidades regulatorias (Morosanova et al., 2017; Seufert, 2020). Es de considerar, no obstante, que si bien el desarrollo de la autorregulación implica costos cognitivos importantes en sus fases iniciales por efectos de los requerimientos de aprendizaje de nuevos esquemas cognitivos y conductuales, con la experiencia estos esquemas tienden a internalizarse y a

automatizarse, favoreciendo su despliegue de manera no consciente, e induciendo una reducción de la carga cognitiva asociada a la actividad (Seufert, 2020; Wirth et al., 2020).

De igual manera, las tecnologías y plataformas introducidas para comunicarse y trabajar han propiciado una apertura hacia nuevas dinámicas posibles, y constituyen un eventual recurso para la adaptación y regulación de las exigencias actuales, permitiendo modificar las lógicas de acción de las personas (Baker et al., 2006), y posibilitando la delegación en las herramientas tecnológicas de los procesos cognitivos y procedurales a realizar. Sin embargo, es importante considerar que no todas las personas son iguales, por lo que las demandas asociadas al teletrabajo pueden tener efectos distintos sobre ellas y gatillar distintas estrategias de enfrentamiento, de las cuales algunas resultan más efectivas que otras.

En esta línea, es importante considerar además que el uso de las TIC, sumado a la sobrecarga laboral, podría generar, según Sandoval-Reyes et al. (2019), un desapego psicológico al trabajo mediado por las altas demandas a las que se exponen. El uso intensivo y prolongado de las TIC, diluiría los límites entre el hogar y el trabajo, siendo estas fronteras necesarias para la gestión de los recursos personales y sociales, y constituyen un recurso que fomenta la recuperación (Delanoeije, et al., 2019).

En la actualidad las empresas y organizaciones, al igual que todo el mundo, se encuentran en un lugar complejo e incierto, lo que las obliga a reinventarse e innovar continuamente. En este contexto, uno de sus mayores retos es facilitar la adaptación de los empleados (Grant y Parker, 2009; Van Wingerden y Poell, 2017). Mientras que para los/as trabajadores/as el desafío estaría en el desarrollo de estrategias o utilizar recursos que les permitan adaptarse de manera positiva a los nuevos escenarios. No obstante, dadas las condiciones presentes en que se ha desarrollado el teletrabajo, esta vía constituiría aún una aspiración, y eventualmente podría derivar en soluciones contraproducentes por efectos de la improvisación y el aislamiento (Díaz, 2021).

Con todo lo anterior, se hace relevante considerar las exigencias que plantea el teletrabajo en las actuales condiciones, así como los recursos y modalidades que las personas ponen en juego para hacerles frente. En el entendido que es en estas dinámicas en la que se define la carga de trabajo efectiva y percibida (Díaz, 2021).

EXIGENCIAS Y RECURSOS DE LA ACTIVIDAD: REGULACIÓN Y CARGA DE TRABAJO

Hay diversos modelos y perspectivas que abordan la relación entre exigencias y recursos, y cuyo desarrollo se relaciona con los campos disciplinarios en los que han surgido.

En el campo de la ergonomía, y particularmente desde la ergonomía cognitiva, se ha desarrollado una fructífera línea de investigación y aplicaciones en torno a los conceptos de actividad y carga de trabajo, estableciendo distinciones entre exigencia y carga de trabajo, la primera señalando las condiciones objetivas que actúan sobre la actividad

(volumen de trabajo, tiempo disponible, ambiente físico, etc.), mientras que la carga sería el efecto sobre las personas, en función de los recursos personales, sociales e instrumentales que logran desplegar (Leplat, 1997; Sperandio, 1984; Díaz, 2013).

Los estudios en torno a los procesos de autorregulación y co-regulación relacionados con los procesos de aprendizaje, constituyen igualmente un aporte relevante para comprender la actividad de modulación de las exigencias y de los recursos desplegados por las personas enfrentadas a nuevas condiciones y contextos de su quehacer orientado a metas, y sus efectos sobre la carga cognitiva resultante (de Bruin, 2020; Hadwin et al., 2017; Morosanova et al, 2017; Seufert 2020; Zinchenko et al., 2020), y pueden ser considerados como análogos a aquellos planteados por la ergonomía cognitiva respecto a los procesos que subyacen a la producción de la carga mental de trabajo.

En el ámbito de la psicología de la salud ocupacional y el bienestar, el modelo de demandas y recursos (DRL), constituye sin duda un referente ineludible, y converge con la ergonomía cognitiva y las investigaciones en torno a los procesos de aprendizaje en cuanto a distinguir factores de exigencia de la actividad, de los recursos personales, colectivos y materiales que las personas despliegan para enfrentarlos (Karasek, 1979, Karasek et al., 1990; Bakker y Demerouti, 2013, y otros). En el modelo DRL, las demandas se dividen en dos: por un lado, las "demandas amenazantes", definidas por su potencial para dañar negativamente la salud, beneficio o logro personal del/la trabajador/a, y por otro lado, se encuentran las "demandas retadoras", las cuales tienen el potencial de promover la salud, el beneficio y logro individual del/la trabajador/a, su desarrollo y realización personal (Llorens, Del Líbano y Salanova, 2013).

En estos distintos marcos teóricos se incorporan igualmente las dimensiones motivacionales e instrumentales de la actividad humana, y se distinguen entre ellos por los objetos sobre los que se enfocan, así como en los énfasis que hacen en determinadas dimensiones de los fenómenos en análisis. La ergonomía cognitiva pone el acento sobre los procesos de apropiación propositiva y agéntica de la actividad por parte de los operadores humanos, mientras que las investigaciones relacionadas con los procesos de aprendizaje lo hacen sobre el desarrollo de la autonomía en la adquisición de conocimientos y competencias, y el modelo DRL pone el foco sobre la autoestima y la autoeficacia que logran las personas al enfrentar demandas retadoras de la actividad. En este texto nos apoyaremos en estos distintos marcos teóricos para tratar de comprender los procesos en juego, y las implicancias que tienen sobre las personas que han debido asumir la práctica del teletrabajo por efectos de la pandemia Covid-19.

Es importante considerar que las demandas provenientes del trabajo y del hogar, y los recursos con los que cuentan las personas para hacer frente a las demandas, son conceptos claves a través de los cuales es posible entender las formas y alcances de las estrategias utilizadas para enfrentar el teletrabajo, y a su vez, hacen posible comprender, explicar y, eventualmente, pronosticar el bienestar y el rendimiento laboral de las personas como resultado de su actividad (*burnout*, motivación, *engagement*, desempeño,

productividad, etc.) (Llorens et al, 2013). Se entiende por demandas en este marco, todo elemento físico, psicológico, social y/o laboral que conlleva un esfuerzo, tanto físico como psicológico, significando un costo asociado al trabajo. En cuanto a los recursos laborales, estos serían los componentes físicos, psicológicos, sociales e instrumentales del trabajo, y que permiten potencialmente reducir o amortiguar las demandas laborales nocivas, propiciando eventualmente el desarrollo y crecimiento de los/as trabajadores/as.

Para el modelo DRL, la percepción del/la trabajador/a y de los colectivos sobre su capacidad para controlar e influir en su entorno de trabajo sería un predictor de la motivación, rendimiento laboral y satisfacción con la vida, de manera que, entre mayor sean los recursos personales de las personas, mayor será la autoestima y la concordancia existente con los objetivos establecidos (Bakker, 2013). Este proceso se desarrollaría en espirales, donde la motivación y el deterioro, se producirían por efecto de la relación entre las demandas y los recursos personales y laborales. Las demandas amenazantes posibilitarían el desarrollo de la espiral de deterioro de la salud, mientras que la autoeficacia y eficacia colectiva, inducirían a que las demandas se perciban como retadoras, contribuyendo a la espiral de motivación. Ambas espirales afectarían negativa o positivamente la salud de los/as trabajadores/as, sus experiencias y desempeño organizacional según el balance que se establezca entre ellos.

Para la ergonomía cognitiva, la actividad es entendida como un sistema coherente de procesos mentales internos, comportamientos externos, y procesos motivacionales combinados y dirigidos al logro de metas conscientes, y sería el proceso bajo el cual los/as trabajadores/as enfrentan y modulan las exigencias del trabajo y del contexto. De este proceso derivarían, en un mismo movimiento, los efectos positivos y/o negativos para las personas y el sistema de trabajo (Bedny y Meister , 1997; Bedny y Karwowski, 2006). En este sentido se distingue del modelo DRL, en cuanto a que no diferencia entre demandas amenazantes y retadoras, pues estas características coexistirían en todas las demandas, y cuyos efectos pasarían por las características de las personas, y los recursos que disponen y despliegan en la situación específica de trabajo.

La autorregulación, por su parte, puede entenderse como una modalidad intrínseca a la naturaleza teleológica de las acciones que los/as individuos deben desplegar y articular durante su actividad (Sanda, 2018). Esto implica el desarrollo de esquemas cognitivos que permiten identificar contextos y modalidades pertinentes de actividad para lo cual se apoyan en los diversos instrumentos materiales, técnicos y simbólicos, que las personas emplean para distinguir, seleccionar, organizar y atender a los distintos contenidos, secuencias, temporalidades y espacios que participan o inciden en la actividad. Se entiende como una secuencia en la que las personas definen la tarea, establecen metas, elaboran estrategias, planifican o prevén lo que requieren para su ejecución, motivándose a sí mismas para poner en práctica sus planes y estrategias (Winters et al., 2008)

El desarrollo de estrategias de enfrentamiento estaría en buena medida motivadas y moduladas por los niveles de exigencia experimentados por las personas. Según Ignusci

et al. (2021) los niveles más altos de carga de trabajo experimentados pueden empujar a los/as individuos a desarrollar nuevas estrategias en el trabajo, como, por ejemplo, el desarrollo de diversas formas de *job crafting*, estrategia donde las personas se enfrentan a nuevas situaciones de trabajo, rediseñando los procesos y herramientas empleados (Karasek, 1979, Petrou et al., 2018), logrando maximizar sus recursos y reduciendo las demandas que consideran amenazantes (Vakola et al., 2020).

Del mismo modo, si bien la tecnología puede operar como un recurso valioso en tanto que herramienta para gestionar los procesos de trabajo y las comunicaciones, eventualmente facilitando la conciliación entre vida laboral y familiar, también puede significar un gran desafío, pues el aprendizaje necesario para utilizarla apropiadamente podría transformarse en una exigencia estresante. En este contexto, el teletrabajo parece sumarse como demanda a la carga habitual de trabajo, generando condiciones que podrían derivar en sobrecarga tecnológica (Sandoval-Reyes et al., 2019).

OBJETIVO

Consistentemente con lo arriba expuesto, este texto apunta a explorar la presencia de demandas y recursos presentes en situación de teletrabajo, y sus eventuales incidencias sobre las estrategias desplegadas, la motivación y el eventual deterioro de teletrabajadores/as, en el marco de la pandemia por Covid-19.

METODOLOGÍA

MUESTRA

Se entrevistaron a 23 personas, con base a criterio de oportunidad, resguardando la condición de estar recientemente teletrabajando, independientemente del rubro de dedicación, y vivir con al menos una persona en su lugar de residencia. De ellas, 15 se identificaban con el género femenino, 7 con el masculino y 1 como no binario.

La muestra cubrió diversas situaciones de composición familiar, 9 corresponden a familias "tradicionales", 6 a familias monoparentales, 6 familias compuestas sólo por parejas, 1 persona conviviendo con otro adulto, y a 1 familia compuesta por la pareja y los padres de uno de ellos. La mayoría de las personas entrevistadas eran las únicas en teletrabajar dentro del hogar, cuando contaban con más de 1 adulto con trabajo remunerado. Por último, 6 familias contaban con la presencia de hijos/as.

INSTRUMENTO

Se realizaron entrevistas bajo formato virtual. Con el propósito de poder dar cuenta de las maneras en que las personas enfrentan las dificultades del teletrabajo en pandemia, se elaboró una pauta de entrevista con base a tópicos habituales en este tipo de indagación de corte exploratorio y descriptivo. Se registraron los datos sociodemográficos de la composición del hogar, y narrativas respecto a la experiencia de teletrabajo, las modalidades y recursos empleados en el enfrentamiento de las demandas asociadas al teletrabajo y al hogar.

RESULTADOS

PERCEPCIONES RESPECTO AL TELETRABAJO

La percepción mayoritaria es positiva respecto a la experiencia de teletrabajo, pues casi todas las personas entrevistadas señalan sentirse muy satisfechos/as con esta modalidad, y desean incluso continuar con esta dinámica de trabajo en el futuro. Un grupo minoritario manifiesta insatisfacción respecto al trabajo remoto, aunque los contenidos de sus relatos son de corte mixto, pues destacan de todas formas beneficios del teletrabajo. Entonces, existiría una relación entre la sensación de comodidad con la forma online de empleo y la satisfacción, de manera que, quienes expresan estar viviendo una buena experiencia en relación al trabajo a distancia, reportan querer continuar en esta modalidad, y quienes manifiestan experiencias negativas, señalan querer volver o preferir la modalidad presencial.

Las personas consideraron diversos aspectos del teletrabajo y sus respectivas implicancias. Señalaron ventajas, tales como el ahorro de dinero, de tiempos de viaje entre el hogar y el trabajo, siendo la más destacada para aquellas familias que comparten con hijos/as en el hogar, poder pasar más tiempo con ellos/as. En cuanto a las desventajas, se enfatiza la dificultad que se les presenta a lo hora de tener que autorregularse y organizarse, resultando especialmente problemático para ellos/as, la inexistencia aparente de límites en el horario laboral, siendo comunes las situaciones en las que se les solicita realizar trabajos en horas habituales de descanso.

DIFICULTADES Y EXIGENCIAS REPORTADAS

La totalidad de las personas entrevistadas mencionan dificultades materiales que afectan su trabajo en modalidad remota. Las principales dificultades o complicaciones reportadas del cambio desde lo presencial al trabajo online serían las siguientes: la falta de mobiliario apropiado (escritorio, sillas, etc.), problemas de conexión (falta de internet o señal inestable) y falta de espacio.

En relación al espacio, se menciona la dificultad que supone el compartir y dividir el lugar donde se trabaja y estudia, sobre todo para aquellas familias con niños/as. Tal dificultad no se manifiesta en las familias compuesta por parejas.

En lo referente a las exigencias laborales que implica el teletrabajo, parte importante de los/as entrevistados/as mencionaron la complicación que les significa estar pendiente de muchas cosas durante el día, mientras que otros/as reportan dificultades asociadas a la necesidad de aprendizaje de las habilidades requeridas para el teletrabajo, las que han debido aprender bajo presión temporal, dado lo abrupto e improvisado de la implementación del trabajo remoto. La totalidad de los/as entrevistados/as también menciona alguna dificultad referida a aspectos tales como el ruido y el desorden, siendo el ruido la más reportada en los relatos.

De la mano de las desventajas y dificultades, quienes señalan presentar afecciones a su salud, mencionan especialmente el estrés y la ansiedad, así como un deterioro en su salud física por efectos del sedentarismo. Se hace referencia, entre otras, a haber necesitado iniciar terapias psicológica o psiquiátrica, y el consumo de psicofármacos para controlar los distintos trastornos que han tendido a acrecentarse durante la pandemia. 18 de los/as entrevistados/as reportan igualmente altos niveles de cansancio, asegurando estar notablemente más cansados/as ahora que previo a la pandemia, llegando incluso a hablar de agotamiento.

La vida familiar también aparece afectada de manera importante y los/as entrevistados/as que reportan este aspecto, aluden a un fuerte aumento de las discusiones y problemas familiares, particularmente al inicio del confinamiento, situación que habría tendido a disminuir con el paso del tiempo y el ajuste a la nueva rutina. En contraste, un grupo menor de los/as entrevistados/as reportan mejoras en las relaciones, señalando el desarrollo de una mayor comunicación entre los miembros de la familia, que previo a la pandemia.

RESPECTO A LAS DEMANDAS DEL HOGAR

Respecto a la distribución de las tareas del hogar, si bien varias personas mencionaron que esta se realizaba de manera equitativa, en este reconocimiento se admite también que la distribución se realiza con lógica patriarcal, ya que las mujeres realizan todas o la mayoría de las tareas del hogar. Desde otra lógica, algunos/as de estos/as entrevistados/as señalan que las tareas se distribuyen con base al tiempo y/o estado de ánimo, teniendo en cuenta los horarios de cada habitante del hogar, o las disponibilidades del día a día de cada uno/a de ellos/as. Esta última manera de organizarse es evaluada positivamente por los/as entrevistados/as, en cuanto les permite dar un espacio importante a la expresión de sus sentimientos y emociones. Cabe señalar que todas las familias mono parentales contaban con mujeres jefas de hogar.

ESTRATEGIAS DE ENFRENTAMIENTO DE LAS EXIGENCIAS

Respecto a las estrategias que utilizan con el fin de sobrellevar las dificultades, la mayoría manifiesta que disponer de una actitud positiva y tomarse las cosas con calma sería un recurso efectivo, mientras otros/as mencionan la realización de actividades deportivas, pintar o meditar. Otros/as señalan recurrir a terapias psicológicas y alternativas. Tal despliegue de modalidades de enfrentamiento de dificultades tiende a situarse básicamente en una lógica adaptativa, reactiva y compensatoria, apuntando a mitigar los efectos negativos derivados del escenario que configura el teletrabajo en el marco de la pandemia por Covid-19. De hecho, la mayoría de los/as entrevistados/as reporta haber pasado por un período difícil al comenzar la crisis sanitaria, de manera que sus estrategias tienen el propósito de mantener su bienestar emocional y cuidar su salud mental, buscando mantener las rutinas más habituales o adaptarlas en torno a lo que hacían previo a la pandemia.

PROYECCIONES DEL TELETRABAJO

Respecto al futuro y el teletrabajo, como ya se ha mencionado, la mayoría de los/as entrevistados/as desearía seguir con esta modalidad, ya sea a tiempo completo o intercalando trabajo presencial y virtual. Sin embargo, a pesar de esta disposición favorable respecto a la continuidad laboral en modalidad remota, señalan la necesidad de cubrir ciertos requisitos, o realizar cambios en su formato, como, por ejemplo: la posibilidad de realizar sus labores de manera semipresencial; contar con la provisión de todos los materiales necesarios por parte de los empleadores; y el respeto de los límites horarios, de manera de ajustar las dinámicas laborales a las exigencias que presupone el nuevo contexto. Aquellos/as que tienen niños/as en edad escolar a su cargo, preferirían seguir teletrabajando, siempre y cuando los/as niños/as vuelvan a asistir al colegio, pues se les hace más sencillo laborar desde casa, con menos interrupciones por la necesidad de atender los requerimientos de los/as hijos/as, y contando con un espacio exclusivo para esos fines. Por su parte, quienes realizan labores administrativas manifiestan preferencia por el teletrabajo. En contraste, quienes se desempeñan en trabajo directo con personas, como profesor/a o tutor/a, prefieren la presencialidad, pues consideran que de esta manera la enseñanza es más fructífera.

No se encontraron diferencias en cuanto a preferencia por género respecto a la decisión de continuar teletrabajando o volver al régimen presencial. Independientemente del género, las personas vinculan su preferencia respecto a la modalidad de trabajo a adoptar a las condiciones laborales bajo las cuales se desarrolle la actividad de teletrabajo. De una manera general, a pesar de las dificultades que ha traído la implementación abrupta del teletrabajo, las personas entrevistadas tienden a esperar que este sea una herramienta disponible para el futuro.

DISCUSIÓN

Mayoritariamente los y las teletrabajadores/as entrevistados/as declaran estar satisfechos/as con esta modalidad de trabajo en las circunstancias que les ha tocado realizarla, no obstante, señalan igualmente la presencia de variadas dificultades que afectan tanto la vida familiar como el desempeño laboral. A su vez, las estrategias para enfrentar las exigencias y dificultades que manifiestan desplegar, presentan características reactivas y de baja elaboración. Este escenario contrastado marca ciertas convergencias y matices respecto a lo reportado en la literatura especializada.

La literatura reporta, por ejemplo, que ser mujer se configura como una característica que agudiza el malestar de las nuevas dinámicas familiares y laborales, pues históricamente se les ha designado a las mujeres más responsabilidad en las tareas domésticas, lo que generaría un desgaste mayor, y que el traslado del trabajo hacia el hogar traería nuevas responsabilidades y actividades que en su mayoría asumirían las mujeres (Churchill y Craig, 2020). No obstante, los antecedentes recabados en esta investigación señalan la aparición de una tendencia a una distribución más equitativa de las tareas del hogar entre hombres y mujeres, y una emergente distribución consensual y contingente de las tareas

entre los miembros del hogar, y sólo una parte menor de los/as entrevistados/as mantiene una modalidad tradicional patriarcal de distribución de los roles del hogar. Dicho esto, en los hogares monoparentales, con niños a cargo, se mantiene la tendencia a que sean mujeres quienes asumen de manera completa los roles de cuidado simultáneamente al teletrabajo. Consistentemente, la composición familiar se considera como un aspecto relevante e incidente en la adaptación a los escenarios actuales de trabajo remoto. Se señala que quienes forman parte de una familia con hijos/as pequeños/as reportan mayores inconvenientes que quienes tienen hijos/as adolescentes o no tienen hijos/as.

Las diversas estrategias empleadas por los/as teletrabajadores/as expresan las relaciones entre las demandas del trabajo y del hogar, pues se soportan en los recursos que las personas disponen y logran utilizar para poder hacer frente a las demandas combinadas del trabajo y del hogar, disminuir sus consecuencias negativas, y eventualmente sostener la motivación y el desarrollo de las personas. Una de estas estrategias es la organización y gestión de los tiempos, en vista de reducir la sobre exigencia, así como la adaptación de los espacios del hogar. Estas son estrategias ampliamente utilizadas para lograr condiciones apropiadas para realizar el teletrabajo, dado el hecho que las actividades de ambas esferas se superponen en el tiempo y en el espacio (Díaz, 2021). En esta investigación se evidencia que las distintas formas de distribución de las tareas domésticas entre los miembros del hogar, y la realización de actividades recreativas o relajantes fuera del trabajo, como hacer deporte, pintar, meditar, etc., serían las estrategias más utilizadas por los/as entrevistados/as. Tales modalidades de enfrentamiento se distinguen con lo reportado más frecuentemente la literatura, lo que podría estar influenciado tanto por las particulares características de los/as entrevistados/as, así como por la premura con la que han debido adoptar el teletrabajo. Es de considerar, igualmente, que cuando las demandas superan los recursos disponibles, tienen como consecuencia un proceso gradual de sobrecarga y deterioro de la salud, por lo que, si bien las estrategias identificadas parecen ser puntualmente efectivas a la hora de realizar las tareas, estas parecen operar como una solución improvisada, reactiva y adaptativa, que a la larga podrían tener efectos adversos.

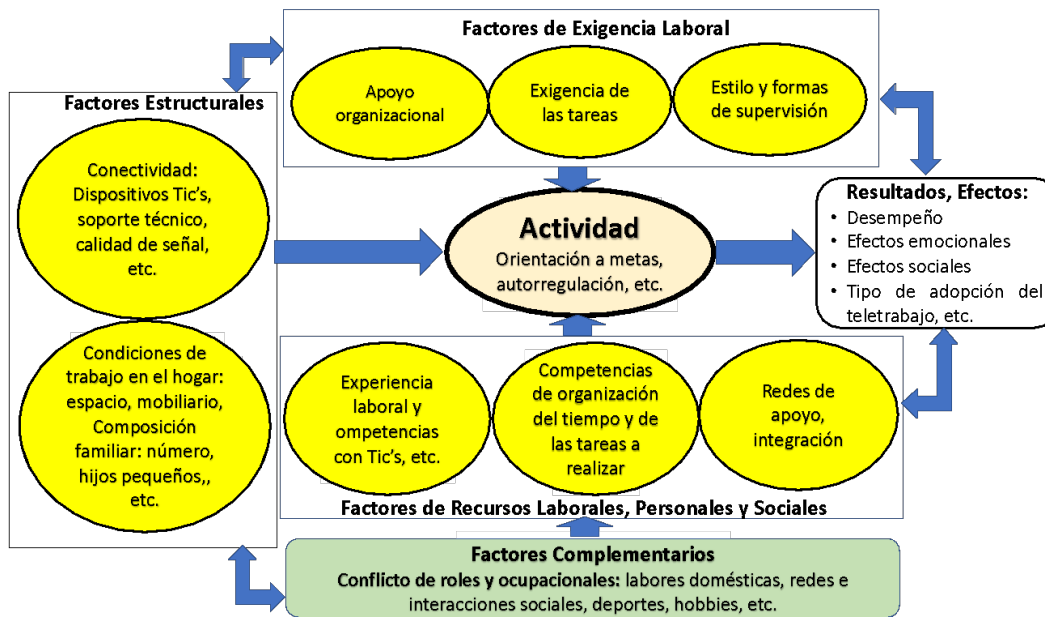
Por último, se evidencia que contar con las competencias y habilidades necesarias para realizar el teletrabajo, sería un recurso indispensable para dar cuenta de los requerimientos que presentan las tareas, y que, dada la premura en la implementación del trabajo remoto, aparece como insuficiente en el actual escenario. En este mismo sentido la incorporación de condiciones materiales y herramientas tecnológicas podría jugar un rol importante para generar mayor comodidad y facilitar la realización de las tareas, por lo que su adecuada disponibilidad por parte los empleadores, su compatibilidad con los requerimientos de las tareas, así como con las necesidades y competencias de los y las teletrabajadores/as, parecen ser condiciones básicas.

De la revisión bibliográfica realizada, y de los antecedentes recabados en esta investigación, es posible identificar algunos factores, condiciones y modalidades de enfrentamiento cuya presencia trasciende las particulares circunstancias, así por ejemplo,

el rol de las TIC, del apoyo organizacional, de las formas y estilos de supervisión, de la naturaleza del trabajo que realizan las personas, de las formas de distribuir las cargas de trabajo, de las condiciones del hogar, de la composición familiar, las formas de distribuir las tareas en el hogar, y las competencias de auto y co-regulación, son ciertamente elementos relevantes a considerar al momento de tomar decisiones respecto a cómo implementar y gestionar el trabajo remoto. A modo de síntesis, a continuación, se grafica la relación entre los distintos elementos que participan en la dinámica del teletrabajo (figura 1).

Figura 1

Proceso de actividad en el teletrabajo



Nota: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Sin desmedro de los matices señalados, los hallazgos de este estudio son en general consistentes con lo reportado por la literatura especializada. Uno de los aspectos a recalcar en este sentido, es la dificultad para armonizar el teletrabajo y las labores de cuidado de niños/as pequeños/as. Igualmente es posible señalar la existencia de diversas maneras de hacerle frente a las problemáticas que ha traído el confinamiento y el teletrabajo, y sus efectos también se presentan de modo variado. Esta diversidad parece responder de modo imbricado a situaciones del contexto pandémico, a factores materiales, como a características personales y sociales, tales como el género y la composición familiar. Además, las personas viven en distintos contextos, y no cuentan necesariamente con los mismos recursos sociales ni económicos, por lo que los efectos y modos de

enfrentamiento de las exigencias del teletrabajo tienden a ser diversas, como lo reporta la literatura especializada (Boell et al., 2016).

Si bien, para algunas de las personas entrevistadas, el adaptarse a la modalidad de teletrabajo ha sido sencillo e incluso cómodo, existen otros casos donde los recursos disponibles son escasos e insuficientes. En este último contexto, las personas han tendido con mayor frecuencia, a desarrollar estrategias reactivas y adaptativas ante la transformación de la situación laboral, viviendo el día a día, en desmedro de, por ejemplo, potenciales dinámicas de aprendizaje expansivo (Engeström, 2015), o de desarrollo de capacidades autorregulatorias (Seufert, 2020), las que podrían verse beneficiadas del uso de mayores o distintos recursos tecnológicos, sociales y personales, y que les permitiese sustentar tanto una adecuada planificación y organización previa de tareas, roles y temporalidades, así como una equilibrada modulación de sus recursos y esfuerzos en el enfrentamiento de las exigencias de la actividad remota y del hogar.

De un modo general, es posible pensar que los/as teletrabajadores/as, experimentarían cierta desestructuración y una merma en el plano laboral y social, producto de la dilución del marco regulatorio, y de sus roles en tanto que referentes externos que proporciona el trabajo presencial, al diferenciar espacial y temporalmente las situaciones de trabajo y del hogar, brindando a la vez socializaciones estatuidas y tácitas, así como rutinas que permiten reducir la incertidumbre del quehacer cotidiano. En teletrabajo, en contraste, las personas deben mayormente organizar autónomamente su actividad lidiando con la superposición temporal y espacial de las actividades laborales y del hogar, supliendo la falencia de referentes externos fácticos que permitan distinguirlos taxativamente (espacios físicos, horarios, etc.), debiendo recurrir a medios, estrategias y al desarrollo de nuevas competencias, de modo eventual, reactivo e improvisadamente para la autorregulación de sus actividades y tareas cotidianas.

Para que este proceso ocurra de modo virtuoso, es necesario que el contexto de la actividad presente ciertas condiciones de regularidad y control, que hagan posible la identificación de los factores pertinentes y las conductas apropiadas para dar cuenta de ellos. No obstante, el entorno actual se encuentra caracterizado por lo cambiante, implicando importantes esfuerzos para intentar construir bajo presión temporal, los mecanismos y reglas que permitan definir objetivos, planificar, elaborar estrategias, actuar con flexibilidad, motivarse a sí mismos, y modelar las condiciones de vida en el hogar, mientras se teletrabaja (Winters et al, 2008). Todo esto resulta particularmente problemático, si pensamos que esta modalidad de trabajo a distancia, eventualmente se prolongue en el tiempo.

En contraste, es posible igualmente pensar que se abren potencialmente una serie de posibilidades, como el desarrollo de organizaciones más horizontales y simétricas en sus roles, o incluso la reconfiguración de los colectivos entre pares y espacios para el rediseño de los trabajos (Petrou et al., 2018 en Ingusci et al., 2021), y eventualmente de las propias organizaciones. Desde esta perspectiva, resulta relevante considerar el rol de la

supervisión, en tanto que agente clave para la gestión de las reglas, procesos, roles y recursos organizacionales.

Dicho esto, y si bien la adecuada estructuración de los procesos, reglas, roles y recursos organizacionales constituye una condición necesaria para el desarrollo de competencias autorregulatorias, ello no es suficiente, pues la elaboración y despliegue de estrategias que faciliten la planificación, priorización, distribución de los tiempos y de los recursos personales, sociales y tecnológicos disponibles, supone igualmente el rol agéntico de los actores de la organización. Para estos efectos, parece necesario explorar alternativas que apunten al desarrollo de instancias colectivas que permitan, por ejemplo, establecer horarios concordados, la definición compartida de tareas y metas, entre otras posibilidades, brindando un encuadre que facilite desde la co-regulación, la explicitación de reglas referenciales para sostener el desarrollo de la autorregulación en los y las teletrabajadores/as. Tal encuadre permitiría igualmente generar las condiciones para el desarrollo de las nuevas formas de vinculación y de aprendizaje que requiere el desempeño que impone el teletrabajo.

En esta investigación se ha recurrido a conceptos provenientes de tres marcos teóricos, que convergen en el entendimiento del rol que juega la interacción entre demandas y recursos, y sobre sus efectos directos e indirectos en la regulación de los recursos disponibles respecto a las exigencias percibidas y la carga de trabajo resultante, el estrés, la motivación, y el desarrollo de las personas. En este sentido, los aportes de la ergonomía cognitiva, de la DLR, y de la teoría en torno a la autorregulación, constituyen una base convergente sólida y fructífera para el análisis comprensivo de los fenómenos derivados del teletrabajo.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación muestran que las estrategias que las personas emplean para enfrentar las dificultades del teletrabajo presentan fundamentalmente una naturaleza mitigadora de los efectos nocivos que se han producido por la implementación abrupta e improvisada de esta modalidad. Estas respuestas contingentes, si bien han permitido a las personas salir del paso, esto no ha sido sin costos personales, y parecen insostenibles a largo plazo, pues parecen no dar cuenta plena de los requerimientos propios y de la naturaleza propositiva de la actividad que realizan. Responder a las exigencias que impone el teletrabajo, supone no sólo la adaptación de los/as teletrabajadores/as, sino que igualmente fomentar la apropiación constructiva de las posibilidades que abre el trabajo remoto.

Surge de lo expuesto, la necesidad de mayor investigación en torno a las estrategias, medidas y recursos que emplean tanto las organizaciones, como las personas, para propiciar un trabajo remoto que sostenga apropiadamente la actividad y el desarrollo. Cabe destacar que el escenario de teletrabajo durante la pandemia se diferencia en varios aspectos respecto a la situación previa, y seguramente el escenario post crisis tendrá exigencias y formas distintas a las presentes. Como se ha señalado, los datos sobre los efectos del teletrabajo son diversos y eventualmente contradictorios. Tal situación plantea

ciertamente dificultades para establecer orientaciones y soluciones únicas y homogéneas respecto a cómo implementar el teletrabajo. Ahondar en el análisis, rescate, formalización, reorientación y proyección de algunas de las estrategias y recursos que han desplegado improvisadamente las organizaciones y las personas, junto con una decidida apertura a nuevas formas de pensar el trabajo remoto en su diversidad, puede ser una vía fértil para situar las bases para dar respuestas a los desafíos del presente y del futuro.

LIMITACIONES Y APORTES

En esta línea, las principales limitaciones que presenta este estudio derivan de su propia naturaleza exploratoria, contando con una muestra de referencia acotada, tanto en su volumen, como en la representatividad de los factores que se consideran habitualmente en el estudio del teletrabajo. Consistentemente, no es posible generalizar su incidencia específica en la diversidad de situaciones que presenta esta modalidad de trabajo. Su aporte reside en brindar información actualizada de las vivencias y formas de enfrentar de personas que han debido transitar abruptamente desde la presencialidad al trabajo remoto.

REFERENCIAS

- Actis di Pasquale, E., Iglesias-Onofrio, M., Pérez de Guzmán, S. y Viego, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica: La experiencia de confinamiento. *Revista de Economía Crítica*, (1)31, 44-61.
- Alfonso, P., Fonseca, M. y Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of public health, fdab164*. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab164>
- Arvola, R. y Kristjuhan, U. (2015). Workload and health of older academic personnel using telework. *Agronomy Research (Tartu)*, 13(3), 741-749. DOI: 10.1515/saeb-2017-0013
- Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, Ü. y Siirak, V. (2017). Impact of telework on the perceived work environment of older workers. *Scientific annals of economics and business*, 64(2), 199-214. DOI: 10.1515/saeb-2017-0013
- Baker, P.M.A., Moon, N.W. y Ward, A.C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *IOS Press*, 27, 421-430. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17148880/>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bedny, G. y Meister, D. (1997). *The russian theory of activity*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bedny, G. y Karwowski, W. (2006). The self-regulation concept of motivation at work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(4), 413-436. DOI: 10.1080/14639220500078559
- Beño, M. (2021). The Advantages and Disadvantages of E-Working: An Examination Using an ALDINE Analysis. *Emerging Science Journal*, 5, 11-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02>
- Boell, S. K., Cecez Kecmanovic, D. y Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31, 114-131.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. y De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. DOI: <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Churchill, B. y Craig, L. (2020). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Feminist Frontiers: Gender Work Organization*, 2021, 28(1), 66-79. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
- Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender Work Organ*, 29, 241-255. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>

- Correa, F. (2015). *El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo* [Tesis]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2177/DER_016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cvetković, A., Čudanov, M. y Săvoiu, G. (2021). Benefits and problems of telework during the covid-19 pandemic: factors of age, gender and telework intensity. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 10(1), 23-29.
- de Bruin, A. B. H., Roelle, J. y Baars, M. (2020). Synthesizing cognitive load and selfregulation theory: A theoretical framework and research agenda. *Educational Psychology Review*, 32, 903-915. DOI: 10.1007/s10648-020-09576-4
- Delanoëije, J., Verbruggen, M. y Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(2), 1843-1868. DOI: 10.1177/0018726718823071
- Díaz Cánepa, C. (2013). Carga Mental. *Revista Laboreal*, 9(1), 109-112. DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.6342>
- Díaz Cánepa, C. (2021). Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia covid-19. *Ergonomía, investigación y desarrollo*, 3(3), 52-68. DOI: <https://doi.org/10.29393/eid3-25accd10025>
- Engeström, Y (2015). *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Cambridge University Press.
- Errichiello, L. y Pianese, T. (2021). The role of organizational support in effective remote work implementation in the post-covid era. En D. Wheatley, I. Hardill y S. Buglass (Eds.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-Covid Era* (pp. 221-242). DOI: 10.4018/978-1-7998-6754-8.cho013
- Filardi, F., de Castro, R. M. y Zanini, M.T.F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in brazilian public administration: analysis of SERPO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46.
- Gajendran, R.S. y Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 524-1541.
- Grant, A. y Parker S. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Annals*, 3, 317-375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Hadwin, A. F., Järvelä, S. y Miller, M. (2017). Self-regulation, co-regulation, and shared regulation in collaborative learning environments. En D. Schunk y J. Greene (Eds.), *Handbook of Self-Regulation of Learning and Performance* (2nd Ed.). Routledge.

- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. y Andrey, J. (2008), "I'm home for the kids": contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454-76. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. y Andrey, J. (2013). Remixing work, family, and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130-144. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M. y Cortese, C. (2021) Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in psychology*, 12, 655148. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. y Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. DOI:10.2307/2392498
- Karasek, R.A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kramer, A. y Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300671>
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. PUF-Le travail Humain.
- Llorens, S., Del Líbano, M. y Salanova, M. (2013). Modelos teóricos de salud ocupacional. *Psicología de la salud ocupacional*. 1(1), 63-93.
- Morosanova, V.I., Gaidamashko, I.V., Chistyakovac, S.N., Nailia, S.V., Kondratyuk, N.G. y Burmistrova-Savenkova, A.V. (2017). Regulatory and personality predictors of the reliability of professional actions. *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(4), 195-207. DOI: 10.11621/pir.2017.0417
- Olivares, G., Villalobos, V., Rodriguez, C., Cerda, L., Besoain, S., Díaz, C., Méndez, I., Indo, L., Pinto, R., Herrera, S., Cerda, E. y Román, L. (2020). *Guía de implementación de teletrabajo*. Universidad de Chile. <https://libros.uchile.cl/1093>
- Parra N., Mendoza, V., Meza, D. y Pérez, M. (2020). *Causas y consecuencias de los riesgos psicosociales ocasionados por el teletrabajo en la gerencia de desarrollo del banco de Bogotá* [Tesis]. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/10361>

Petrou, P., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. y Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. MDPI AG. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12135332>

Saba, T. y Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. Rapport de Recherche, Chaire BMO, Diversité et Gouvernance*. Université de Montreal.

Sanda M.A. (2018). Mediating subjective task complexity in job design: a critical reflection of historicity in self-regulatory activity. En C. Baldwin (Ed.), *Advances in neuroergonomics and cognitive engineering. Advances in intelligent systems and computing 586*. Springer International Publishing.

Sandoval-Reyes, J., Acosta-Prado, J. C. y Sanchís-Pedregosa, C. (2019). Relationship Amongst Technology Use, Work Overload, and Psychological Detachment from Work. *International journal of environmental research and public health*, 16(23), 4602. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16234602>

Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65–76. DOI: <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Seufert, T. (2020). Building Bridges Between Self-Regulation and Cognitive Load—an Invitation for a Broad and Differentiated Attempt. *Educational Psychology Review*, 32, 1151–1162. DOI: 10.1007/s10648-020-09574-6

Sewell, G. y Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Estudios de Organización*, 36(11), 1507–1529. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>

Sperandio, J. C. (1984). *L'ergonomie du travail mentale*. Masson.

Winters, F.I., Greene, J.A. y Costich, C.M. (2008). Self-Regulation of Learning within Computer-based Learning Environments: A Critical Analysis. *Educational Psychology Revue*, 20, 429–444. DOI: 10.1007/s10648-008-9080-9

Vakola, M., Petrou, P. y Katsaros, K. (2020). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 57(1), 57–79. DOI: 10.1177/0021886320967173

Van Wingerden, J. y Poell, R. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: the mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, 1876. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01876

Wirth, J., Stebner, F., Trypke, M., Schuster, C. y Leutner, D. (2020). An Interactive Layers Model of Self-Regulated Learning and Cognitive Load. *Educational Psychology Review*, 32, 1127–1149. DOI: 10.1007/s10648-020-09568-4

Zinchenko, Y. P., Morosanova, V. I., Kondratyuk, N. G. y Fomina, T. G. (2020). Conscious self-regulation and self-organization of life during the COVID-19 pandemic. *Psychology in Russia: State of the Art*, 13(4), 168–182. DOI: 10.11621/pir.2020.0411