

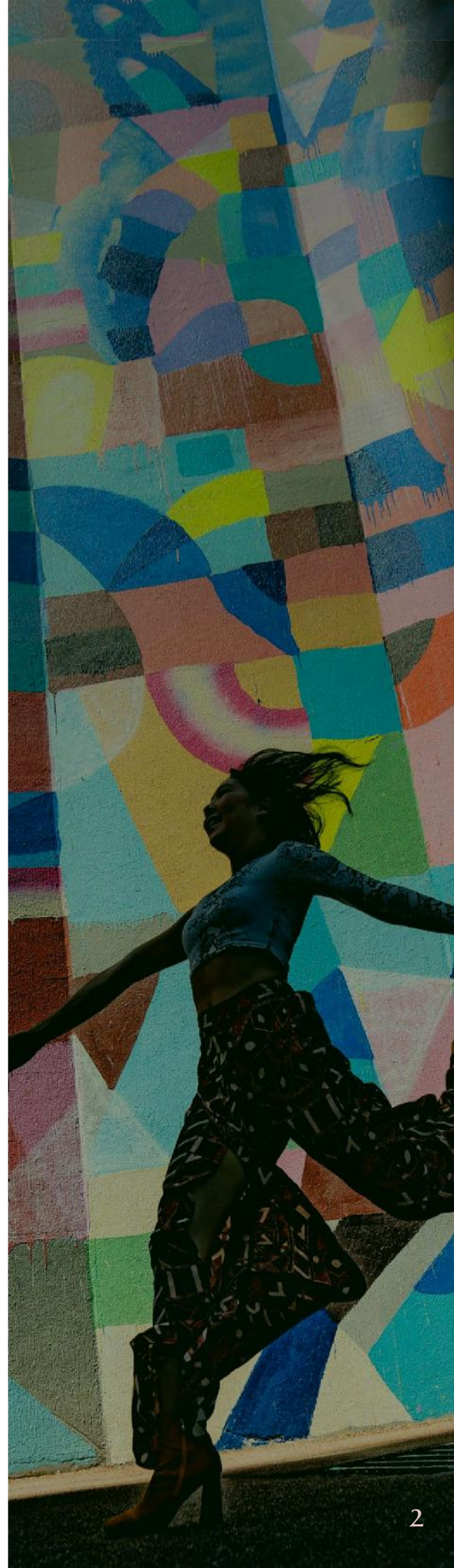


Report 2023

Descubrir las luchas ocultas:  
Examinar los retos del trabajo a distancia y el riesgo  
de agotamiento para las mujeres en el lugar de  
trabajo moderno

# Índice

- 03 Sobre la investigación
- 04 ¿Por qué las mujeres?
- 06 Principales conclusiones
- 08 Las 5 Dimensiones & los 15 desafíos
- 10 Las disparidades regionales reveladas por las respuestas a la encuesta
- 11 La Dimensión Social
- 19 La Dimensión Personal
- 28 La Dimensión Cultural
- 36 La Dimensión de la Planificación
- 44 La Dimensión Práctica
- 50 Desarrollo Futuro
- 53 Creadores del proyecto BeatBurnout
- 54 Referencias



# Sobre la Investigación

En este exhaustivo estudio, profundizamos en las experiencias de 283 mujeres de ocho países europeos diferentes, entre ellos Austria, Suecia, Irlanda, Italia, España, Grecia, Polonia y República Checa, y descubrimos 15 aspectos críticos que influyen en la salud mental y el bienestar en el trabajo.

Mediante una combinación de datos cuantitativos y cualitativos, ofrecemos una visión global del panorama del trabajo a distancia, haciendo hincapié en la necesidad de soluciones proactivas que atiendan las diversas necesidades de las mujeres que trabajan a distancia. Forma parte del proyecto BeatBurnout (nº de proyecto: KA220-ADU-7DB7CEBF), de dos años de duración, cuyo objetivo es prevenir el agotamiento profesional. Este es uno de los dos informes del proyecto que exploran los retos que experimentan las mujeres cuando trabajan a distancia, aportando una visión única desde su punto de vista. Como lector y empleador, es una posibilidad de conocer el punto de vista de sus empleados.

Más información: [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



# Por qué las mujeres?

Aunque las mujeres son más susceptibles al agotamiento laboral, muchas organizaciones carecen de los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para mitigar eficazmente el riesgo de agotamiento, especialmente en el mundo moderno, donde el trabajo remoto/híbrido se está convirtiendo en la nueva norma. En 2019, la Organización Mundial de la Salud llamó un poco la atención sobre el tema y destacó la responsabilidad de los empleadores al definir el burnout como un síndrome asociado con el estrés crónico en el trabajo que no se gestiona.

La revolución del trabajo a distancia ha provocado una rápida transformación de los entornos de trabajo, presentando numerosas oportunidades al tiempo que expone desafíos únicos que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo, especialmente las que trabajan a distancia.



*Avocado Toast* \$5.50  
*Coffee* \$2.50  
*Tax* \$0.76



Hemos recogido las opiniones de mujeres con diversos perfiles profesionales, como técnicas, autónomas, administrativas, directoras, consultoras, educadoras, artistas, analistas financieras, responsables de comunicación, socias de RRHH, promotoras, consejeras delegadas, comercializadoras, profesoras, coordinadoras, gestoras e investigadoras, que trabajan al menos dos días a la semana a distancia.

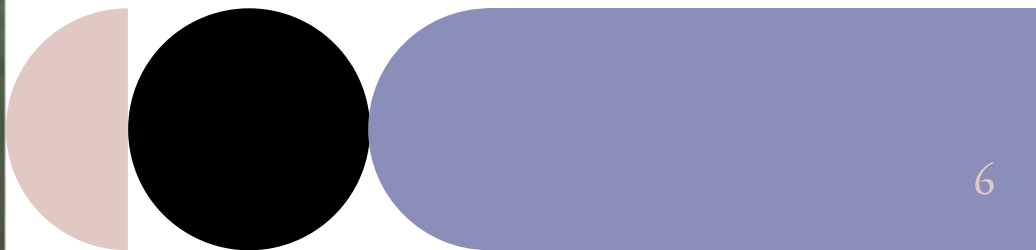
La mayoría de los encuestados trabaja en el sector privado (63,1%), el 13,3% en el público y el resto en organizaciones sin ánimo de lucro. Esta diversa representación de puestos de trabajo e industrias proporciona una comprensión global de los retos únicos a los que se enfrentan las mujeres que trabajan a distancia en diferentes campos y sectores. La distribución por edades de las encuestadas es la siguiente: El 30,5 % tiene entre 20 y 30 años, el 31 % entre 31 y 40 años, el 26,1 % entre 41 y 50 años y el 12,3 % más de 50 años.



# Principales Conclusiones

Nuestros resultados revelan que el 63% de los encuestados trabaja en una empresa que no tiene o no sabe si tiene una política de salud mental/bienestar. Además, el 44,4% de los encuestados cree que su empresa no se preocupa por su salud mental.

Nuestros datos revelan que el 49,3% de los encuestados experimenta con frecuencia estrés durante el horario laboral y, en particular, el 50,2% no da prioridad a su bienestar mental. Además, un importante 28,1% de las encuestadas no están satisfechas con su trabajo, lo que podría atribuirse a diversas razones. Estos resultados ponen de relieve la urgente necesidad de que las organizaciones den prioridad al bienestar.





# 37<sup>0</sup>/<sub>0</sub>

Trabaja para una empresa con una política de salud mental, mientras que el 63% no sabe si tiene una o no la tiene.

# 36,5%

De las mujeres encuestadas afirman que su empleador tiene grandes conocimientos sobre salud mental.

# 49,3<sup>0</sup>/<sub>0</sub>

De los encuestados experimentan con frecuencia estrés durante las horas de trabajo.

# 47,2%

Casi la mitad de las mujeres de nuestro estudio hacen horas extraordinarias con frecuencia y el 65,5% afirma estar disponible para responder a preguntas relacionadas con el trabajo durante su tiempo libre.

# 32,8%

De los encuestados pediría ayuda cuando la necesitara en el trabajo, aunque el 80,5% de los encuestados considera que tiene compañeros en los que puede confiar. La mayoría de estas personas tenían entre 20 y 30 años, y el 73% de ellas trabajaba totalmente a distancia.

# Las 5 Dimensiones

El estudio ha puesto de manifiesto quince aspectos críticos en relación con el bienestar en el trabajo de las mujeres que trabajan a distancia, agrupados en cinco dimensiones. Estas cinco dimensiones y quince aspectos críticos son:

## La Dimensión Social

1

Interacciones sociales, reafirmación y reconocimiento  
Presión de la cultura de la empresa/directivo  
Colaboración, expresión y desarrollo

## La Dimensión Personal

2

Autoconciencia y autocuidado  
Factores de motivación intrínsecos y extrínsecos  
Soledad y aislamiento

## La Dimensión Cultural

3

Comunicación dentro del equipo y de la organización  
Relaciones, confianza y cultura de trabajo  
Prejuicios de género

## La Dimensión sobre la Planificación

4

Gestión de múltiples tareas  
Equilibrio trabajo-vida privada  
Multitarea y gestión del tiempo  
Estructura de la jornada laboral a distancia

## La Dimensión Práctica

5

Equilibrar la carga de trabajo con las bajas por enfermedad y el cuidado de otras personas  
Equipamiento técnico ergonómico adecuado y espacio en casa



**Estos quince aspectos se han analizado a través de cuatro lentes diferentes para crear una comprensión más profunda de cada perspectiva: Percepción y sentimiento; Estructura y procesos; Liderazgo y autoliderazgo; Cultura y normas.**

### **Percepción & Sensación**

El objetivo del estudio no era sólo recopilar datos objetivos, sino también profundizar en el conocimiento de las emociones, experiencias y percepciones sobre el bienestar mental mientras se trabaja a distancia. Queremos contar las historias de las mujeres e incluir la percepción personal, haciéndonos preguntas como: ¿Cómo incluimos y tenemos en cuenta las diferentes personalidades y necesidades? ¿Cómo nos aseguramos de comprender la situación de las distintas mujeres?

### **Estructura & Procesos**

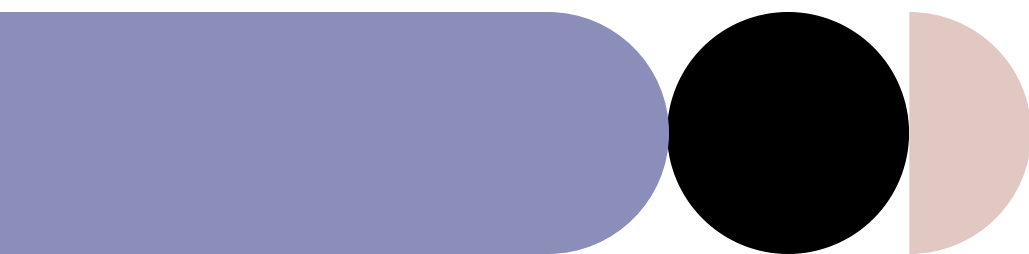
En nuestro estudio, profundizamos en el papel crucial que desempeñan la estructura y los procesos en la configuración de la experiencia de trabajo a distancia para los empleados. Exploramos los matices de la navegación por los sistemas y procedimientos organizativos, haciendo hincapié en los retos y oportunidades únicos que surgen en los entornos de trabajo a distancia a través de la lente de las experiencias de las mujeres. ¿Cómo cuestionamos nuestros procesos y estructuras actuales? ¿Dónde están sesgadas las organizaciones y cómo crean procesos que no se queden obsoletos? ¿Cuándo deben adaptarse y cambiar y cuándo no?


### **Liderazgo & Autoliderazgo**

Nos adentramos en los complejos retos relacionados con el liderazgo y el autoliderazgo a los que se enfrentan las mujeres en entornos de trabajo remotos. Nos propusimos explorar los obstáculos que surgen cuando las estrategias tradicionales de liderazgo no logran adaptarse al contexto laboral virtual, así como las dificultades que experimentan los empleados para desarrollar habilidades de autoliderazgo. A través de la lente de las experiencias de las mujeres, nuestro estudio pone de relieve la acuciante necesidad de abordar las limitaciones y deficiencias de los enfoques de liderazgo y el desarrollo del autoliderazgo. ¿Qué tipo de liderazgo fomentan las organizaciones y qué tipo de liderazgo desean? ¿Cómo pueden las organizaciones apoyar a los empleados para que desarrollen el autoconocimiento y fomenten el autoliderazgo dentro de la organización?

### **Cultura & Normas**

Investigamos las dificultades a las que se enfrentan los empleados en entornos de trabajo a distancia. Nuestro objetivo era explorar cómo las culturas y normas organizativas establecidas pueden no adaptarse o apoyar los desafíos únicos a los que se enfrentan las mujeres que trabajan a distancia. Al examinar el impacto de estos retos culturales y normativos en las experiencias individuales y en el rendimiento general de la organización, tratamos de descubrir las posibles consecuencias de no abordar estos aspectos críticos en los entornos de trabajo a distancia. ¿Qué significa actuar basándose en valores? ¿Cómo se convierte algo en norma? ¿Cómo puede una organización tomar el control de la cultura que ha creado, o puede incluso hacerlo?





# Las disparidades regionales reveladas por las respuestas a la encuesta

Hay variaciones entre los países encuestados, pero queremos señalar que obtuvimos muy pocas respuestas de algunos de los países implicados como para poder sacar conclusiones sobre las diferencias regionales; no obstante, estos son los resultados que nos parecieron relevantes. En España, la mayoría de las encuestadas trabajaba un máximo de ocho horas al día. En Italia, la mayoría de las mujeres declararon que se enfrentaban a problemas relacionados con los equipos cuando trabajaban a distancia. Polonia registró la tasa más alta de mujeres que trabajaban en una empresa con una política de salud mental, mientras que Italia y Grecia registraron el número más bajo. Las mujeres de Austria eran más propensas a declarar un apoyo inadecuado en el lugar de trabajo, mientras que las de Suecia declararon menos oportunidades de promoción profesional para las mujeres que para los hombres que las de otros países. En la República Checa son menos las mujeres que declaran llevar una dieta bastante sana, mientras que en Polonia y Grecia son menos las que declaran llevar un estilo de vida activo. Por último, en Irlanda, las mujeres declararon en mayor medida que sus empleadores tenían una comprensión y un conocimiento limitados de los problemas de salud mental.

# La Dimensión Social

Esta sección hace hincapié en la importancia de las interacciones sociales, el sentido de pertenencia y la expresión emocional en el lugar de trabajo, como individuos pero también como equipo en un entorno de trabajo a distancia. La forma en que nos comunicamos cambia al trabajar a distancia, mientras que nuestras necesidades como seres humanos siguen siendo las mismas. También hablamos de la presión de la cultura de la empresa y de los directivos, que a veces es implícita.



Interacciones sociales, reafirmación  
y reconocimiento



Presión de la cultura de la  
empresa/directivo



Colaboración, expresión y  
desarrollo

# Interacciones Sociales, Reafirmación & Apreciación

La interacción social y el sentido de pertenencia son importantes para nuestro bienestar. Como somos criaturas sociales, tenemos una necesidad fundamental de conexión con los demás, también en el trabajo. La calidad del entorno social en el trabajo está relacionada con la salud mental de los empleados (Repetti, R. L, 1987), donde un bajo nivel de apoyo social se ha relacionado con una mayor actividad estresante (Ozbay, F. et al. 2007).

La mayoría de los encuestados en nuestro estudio tienen un sentimiento de pertenencia en el trabajo (70%), pero el 30% de los encuestados informaron de que no se sienten incluidos ni tienen un sentimiento de pertenencia (sin distinción entre trabajadores a distancia a tiempo completo y trabajadores a distancia híbridos), por lo que definitivamente hay margen de mejora.

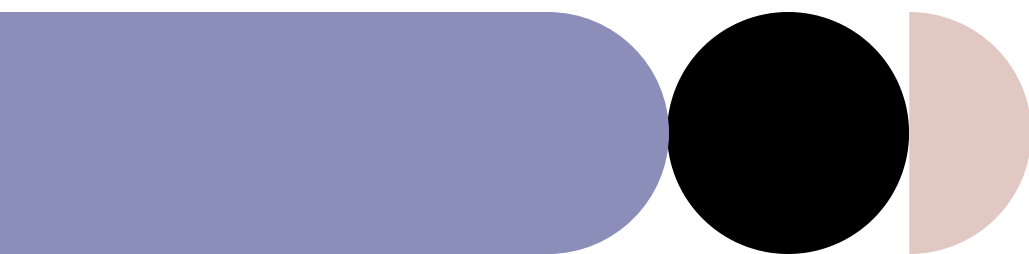
Cuando experimentamos interacciones sociales positivas en el trabajo, nos sentimos valorados y respetados, lo que puede aumentar nuestra autoestima, confianza e incluso fomentar la resiliencia frente al estrés (Ozbay, F. et al. 2007). Aunque el trabajo a distancia no proporciona el mismo nivel de conexión que las interacciones en persona, la comunicación virtual puede satisfacer nuestra necesidad de interacción social y ayudarnos a sentirnos más conectados con los demás, pero puede requerir nuevas herramientas, formas y comportamientos.

En nuestra encuesta, sólo el 32,8% de los encuestados pediría ayuda cuando la necesitara en el trabajo, a pesar de que el 80,5% de los encuestados considera que tiene compañeros en los que puede confiar. La mayoría de estas personas tenían entre 20 y 30 años, y el 73% de ellas trabajaba totalmente a distancia. Esto sugiere que buscar ayuda puede ser más difícil para quienes trabajan en un entorno totalmente remoto y para los empleados más jóvenes, que pueden sentirse menos seguros.

Aunque es más difícil crear conexiones sociales sólidas a través de una pantalla y, por tanto, más difícil para quienes trabajan de forma totalmente remota, queremos señalar que el trabajo remoto está aquí para quedarse, y las empresas tienen que adaptarse y desarrollar su forma de trabajar. Una diferencia importante en función de si se trabaja a distancia o de forma híbrida es el nivel de comunicación no verbal que es posible. Las interacciones en persona permiten el intercambio de señales no verbales, como las expresiones faciales, el lenguaje corporal y el tono de voz, que pueden desempeñar un papel clave en la creación de confianza y compenetración con los demás. En cambio, las interacciones a distancia a través de una pantalla pueden limitar la cantidad de comunicación no verbal posible, lo que puede dificultar la creación de vínculos sociales sólidos.

*A la gente le cuesta resonar y leer lo que digo a través de una pantalla.*

*- Mujer, Suecia*





*En mi puesto es más fácil darse cuenta de los problemas de los empleados en la oficina, se requiere una relación más profunda con los empleados que trabajan digitalmente.*

*- Mujer Directora en Suecia*

Algunos encuestados expresaron su alivio al trabajar a distancia porque sentían que podían concentrarse mejor, mientras que otros sentían lo contrario debido a que sus hijos o su pareja estaban en casa, no era la configuración o el espacio adecuados.

Otra diferencia es el nivel de distracción: cuando se asiste a reuniones digitales en comparación con las físicas, puede ser más fácil distraerse con otras notificaciones, correos electrónicos o tareas que aparecen o simplemente perder la concentración. Además, las interacciones a distancia pueden carecer del mismo nivel de espontaneidad y fluidez natural que puede haber en las interacciones en persona. Esto puede dificultar la creación de un sentimiento de camaradería y experiencia compartida con los demás.

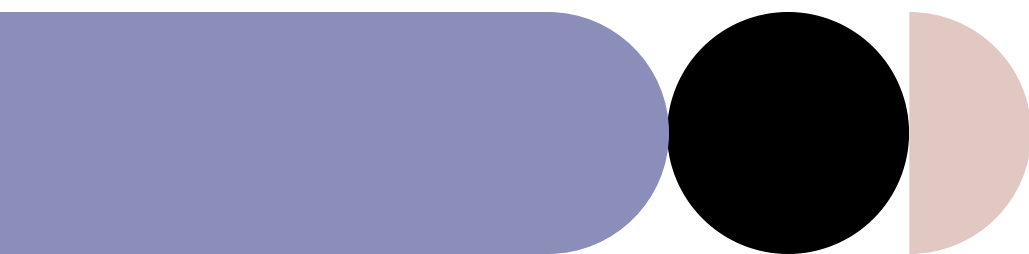
No obstante, es importante señalar que la posible falta de conexión social y afirmación en el trabajo también puede ser un problema para los empleados que trabajan en oficinas físicas. Sin embargo, el trabajo a distancia crea nuevos retos en términos de creación de confianza y conexiones sociales, ya que los trabajadores a distancia pueden no tener las mismas oportunidades de interacciones casuales y conversaciones informales con sus compañeros. Al abordar estos retos, los empresarios pueden ayudar a los trabajadores a distancia a establecer fuertes vínculos sociales y a prosperar en sus funciones.

### **Percepción & Sensación**

Los empleados que carecen de contactos sociales en el trabajo y no reciben la retroalimentación o el reconocimiento adecuados pueden sentirse aislados, infravalorados y desmotivados, lo que provoca una disminución de la satisfacción laboral y un aumento del estrés. El trabajo a distancia puede exacerbar estos sentimientos, ya que la comunicación virtual puede no proporcionar el mismo nivel de interacción social y señales no verbales que las interacciones en persona. Esto puede crear una sensación de desconexión y dificultad para generar confianza y relación con los compañeros, lo que puede tener consecuencias negativas para la salud mental y el bienestar general.

### **Estructura & Procesos**

En un mundo físico es más fácil entender e interpretar las conexiones sociales, nos afirmamos unos a otros de forma natural, mientras que trabajando a distancia se necesita otra estructura para que eso ocurra. La charla espontánea, la sonrisa que le dedicas a un colega que pasa por tu lado, el comentario de "gran trabajo" de tu jefe, puede que no se produzcan con la misma naturalidad a través de los canales de comunicación digitales. La ausencia de estructura, procesos y oportunidades para la interacción social, las pausas regulares durante el día, las conversaciones informales y las actividades de creación de equipos también pueden aumentar la sensación de aislamiento, lo que repercute negativamente en la salud mental.

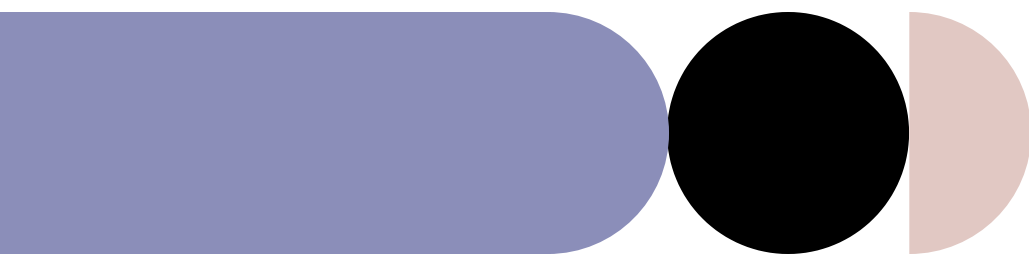


## **Liderazgo & Autoliderazgo**

La afirmación y el apoyo que recibes de tu jefe pueden ser cruciales para tu bienestar, pero los empleados son diferentes y necesitan un apoyo distinto en cada etapa. Por ejemplo, normalmente necesitas más apoyo cuando eres nuevo en una empresa o cuando te enfrentas a tareas difíciles. La falta de feedback o de reconocimiento por parte de tu jefe puede contribuir a la sensación de aislamiento e infravaloración; como ya se ha señalado, trabajar a distancia requerirá nuevas estructuras para que eso ocurra. Pero también hace recaer más responsabilidad en los líderes, que tienen que entender y saber cómo generar confianza, cómo percibir cuándo un empleado necesita apoyo y cómo establecer conexiones individuales a distancia. El autoliderazgo es otra dimensión, en la que también hay una responsabilidad por parte de los empleados para pedir apoyo y feedback cuando sea necesario.

## **Cultura & Normas**

La cultura y las normas pueden contribuir al problema al no valorar las interacciones sociales, la confirmación y la reafirmación, los estudios también han demostrado que las mujeres pueden enfrentarse a retos y prejuicios adicionales en situaciones de trabajo a distancia. La falta de celebraciones o de reconocimiento de los logros puede contribuir a la sensación de infravaloración, otro ejemplo que algunos de nuestros encuestados señalaron durante las entrevistas y que se confirmó posteriormente en nuestra encuesta fue que muchos de nuestros encuestados sentían que era difícil pedir ayuda trabajando a distancia, lo que podría ser un indicio de escasas conexiones sociales entre empleados y directivos. Las reuniones sociales físicas de vez en cuando para crear vínculos y alinear la empresa pueden ser una parte importante incluso si una empresa ha optado por adaptar una cultura de trabajo totalmente a distancia.



# Presión de la cultura de la empresa/directivo

*Las personas con más experiencia no entienden que se necesita tiempo para aprender, no hay empatía.*

*- Mujeres Italia*

Sólo el 36,5% de las mujeres encuestadas afirman que su empresa tiene grandes conocimientos sobre salud mental. Esto deja mucho al azar y existe el riesgo de que las empresas, por desconocimiento, implanten culturas y estructuras que pueden ir en contra del bienestar mental, ganancias a corto plazo para costes a largo plazo.

Este aspecto se refiere a las mujeres de nuestro estudio que experimentan la presión de las culturas empresariales, los directivos y los compañeros y la falta de control. Por ejemplo, la presión para estar siempre disponible, la sensación de no controlar el tiempo o las tareas, la sensación de estar siempre encima de todo y la incitación a sentir una sensación de urgencia que puede conducir a un estrés poco saludable. El 13,4% de los participantes en nuestro estudio sienten que no pueden influir en su situación laboral, y la falta de control es uno de los factores desencadenantes que conducen al burnout. La presión experimentada suele ser difícil de explicar y, a veces, de comprender, ya que intervienen muchos factores. Cuando se trabaja a distancia puede resultar aún más evidente que seguimos luchando contra los roles de género cuando las barreras entre el trabajo y la vida privada se difuminan. Por ejemplo, puede esperarse de las mujeres que estén constantemente disponibles y receptivas a pesar de sentir al mismo tiempo la presión de las responsabilidades en casa.

## **Percepción & Sensación**

Los empleados pueden sentir que no pueden desconectar del trabajo y que están constantemente de guardia, lo que provoca sentimientos de ansiedad y presión por estar siempre "conectados". Otros empleados pueden disfrutar realmente de su trabajo y desear dedicarle más tiempo. En cualquier caso, hay que animar a los empleados a conciliar la vida laboral y familiar por el bien de cada uno y de la empresa a largo plazo. Como ya se ha dicho, para trabajar hay que ser consciente de uno mismo, conocer las necesidades y los límites y ser capaz de expresarlos.

## **Estructura & Procesos**

Las estructuras organizativas pueden verse moldeadas por los comportamientos y hábitos que fomenta una empresa, incluso cuando estas acciones son sutiles o ambiguas. Cuando una empresa alaba el trabajo en horas extraordinarias, espera respuestas inmediatas o insinúa sutilmente que estar en la oficina es mejor que trabajar a distancia, puede crear una estructura o una cultura con consecuencias imprevistas. Desde una perspectiva de género, una cultura empresarial que insista en la disponibilidad constante y la urgencia puede afectar desproporcionadamente a las mujeres, que a menudo asumen mayores responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, si se esperan respuestas inmediatas a los correos electrónicos o mensajes, esto puede conducir a una necesidad incesante de comprobar y responder a las comunicaciones, incluso fuera de las horas normales de trabajo. Este podría ser uno de los factores por los que el 65,5% de los encuestados en nuestro estudio están disponibles para responder a preguntas relacionadas con el trabajo cuando están de baja. En consecuencia, las mujeres pueden tener dificultades para conciliar el trabajo y la vida personal, lo que podría agravar las desigualdades de género tanto en la empresa como en la sociedad en general. Establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal es crucial para fomentar un entorno laboral más equitativo y solidario.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Una cultura empresarial marcada por la falta de control y la alta presión repercutirá negativamente en el bienestar mental de los empleados. Un liderazgo eficaz y unas prácticas de autoliderazgo son esenciales para contrarrestar estos efectos, fomentando un entorno laboral de apoyo y equilibrado que promueva el bienestar de los empleados. Una cultura empresarial de alta presión puede socavar los efectos que podría tener sobre la salud mental y el autoliderazgo, dificultando que los empleados den prioridad al autocuidado y mantengan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. A largo plazo, esto puede provocar un aumento del estrés, una disminución de la productividad y un mayor riesgo de agotamiento. Capacitar a las personas para que asuman el control de su vida laboral, establezcan límites y den prioridad al bienestar mental puede suponer un bajo coste para cualquier empresa.

## **Cultura & Normas**

La cultura de estar siempre disponible y tener una sensación de urgencia puede normalizarse dentro de una organización. Esto puede ser especialmente difícil de cambiar si ha estado arraigado en la cultura durante mucho tiempo. Es importante que las empresas promuevan activamente una cultura de conciliación de la vida laboral y familiar y de respeto por el tiempo y el bienestar de los empleados. Desde el punto de vista de la empresa, debe animarse a los empleados que trabajan a distancia a reflexionar sobre sus propias motivaciones para buscar la perfección y a identificar formas de gestionar esta presión de forma saludable.



# Colaboración, Opiniones & Desarrollo

*Mi jefe realmente sintió que algo iba mal conmigo, que ya no estaba bien, que podía estar quemada, así que se acercó a mí y hablamos de ello. Pero no me ofreció ninguna solución real, fue sólo para aparentar. Así que acabé dejando la empresa.*  
- *Mujer, República Checa*

Ha habido muchos debates y estudios recientes que demuestran que las mujeres son más propensas que nunca a dejar su trabajo. Cuando se enfrentan a una situación ante la que no pueden hacer nada o cuando no reciben el apoyo necesario, marcharse puede parecer la única opción. Preguntamos a las encuestadas de nuestro estudio si sentían que la cultura de la empresa en la que trabajaban las animaba y apoyaba para que expresaran sus necesidades y sentimientos, y la respuesta fue bastante chocante: menos de la mitad de las mujeres (47,8%) sentían que trabajaban en una empresa que sí las apoyaba.

El 11,3% afirma que la empresa en la que trabaja no apoya su crecimiento individual, mientras que el 10,9% cree que no puede desarrollar sus capacidades en su empresa actual. Se podría argumentar que puede tratarse simplemente de una mala combinación entre empleado y empresa, o que uno tiene la responsabilidad individual de seguir adelante, pero también existe una responsabilidad por parte de la empresa, la de asegurarse de que los empleados se sientan seguros para expresar sus opiniones.

A lo largo de los años, múltiples estudios han demostrado que las normas sobre sentimientos se aplican de forma diferente a hombres y mujeres. Las emociones de las mujeres, como la ira, la tristeza y la frustración, suelen juzgarse con más dureza que las de los hombres. Por ejemplo, las mujeres que lloran en el trabajo pueden ser vistas como débiles o poco profesionales, mientras que se supone que los hombres están lidiando con factores externos. Del mismo modo, los hombres enfadados pueden ser percibidos como capaces y eficaces, mientras que las mujeres que muestran la misma emoción pueden ser vistas como poco cualificadas o incompetentes (Weber, 2005).

La investigación ha demostrado que las organizaciones que cultivan una cultura en la que se pueden expresar libremente diversas emociones experimentan numerosos beneficios. Entre ellos se incluyen el aumento de la creatividad, la mejora de las relaciones con los compañeros, la fiabilidad y la productividad (Michael Parke y Rob Morris, 2017).

## **Percepción & Sensación**

No poder expresar libremente opiniones, necesidades o sentimientos puede provocar frustración, ansiedad y estrés. No poder ser auténtica y ser quien eres. Desde el punto de vista de una mujer, hay límites que hay que tener en cuenta sobre cómo, cuándo y por qué expresar las necesidades, pero la pregunta sigue en el aire. ¿Son las mujeres las que deben adaptarse según las normas o ha llegado el momento de adaptar nuestras culturas laborales para que podamos acoger y respetar las diferencias, de modo que podamos aprovechar el potencial de todos los empleados, independientemente de su sexo?

## **Estructura & Procesos**

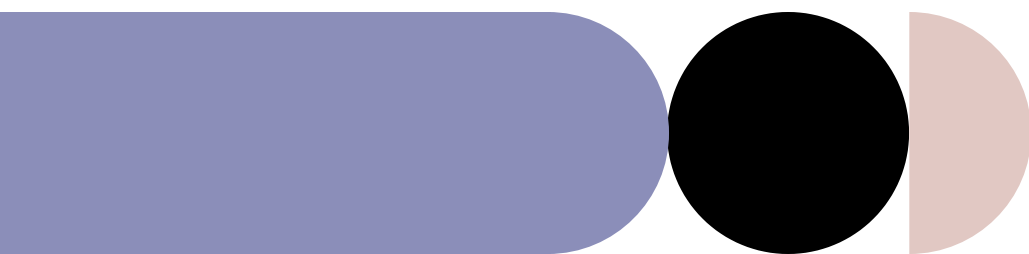
Las estructuras y procesos organizativos pueden crear inadvertidamente barreras para determinados grupos de empleados, como las mujeres o las minorías, limitando su acceso a las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Las organizaciones pueden carecer de sistemas adecuados para proporcionar y recibir retroalimentación sobre el rendimiento, los procesos u otros aspectos del entorno de trabajo. Centrarse en objetivos a corto plazo a expensas del crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo puede crear un entorno en el que los empleados se sientan presionados para dar prioridad a los resultados inmediatos sobre su propio bienestar y desarrollo. Una estructura jerárquica estricta puede limitar la comunicación abierta, obstaculizar la colaboración y dificultar que los empleados compartan ideas o preocupaciones con los superiores. Esto puede dar lugar a que los empleados se sientan impotentes y sin apoyo.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes son uno de los principales impulsores de la creación de una cultura de trabajo saludable en la que las emociones estén a flor de piel (Parke y Morris, 2017). Algunos líderes pueden tener un enfoque autocrático o excesivamente controlador, que puede sofocar la creatividad, la colaboración y el compromiso de los empleados. Por otro lado, un liderazgo demasiado permisivo o que no intervenga puede conducir a una falta de dirección y responsabilidad. Los líderes que no articulan una visión clara y una dirección estratégica para la organización pueden hacer que los empleados se sientan inseguros sobre sus funciones, responsabilidades y el propósito general de su trabajo. En general, los directivos y líderes de una empresa tienen la responsabilidad de desarrollar y apoyar a los empleados, lo que incluye comprender las diferencias y generar confianza para que los empleados puedan expresar sus necesidades.

## **Cultura & Normas**

Un entorno en el que los empleados se sienten incapaces de expresar sus ideas u opiniones puede obstaculizar la creatividad, ahogar la innovación y limitar la capacidad de la organización para adaptarse y crecer. Una cultura que desalienta la expresión abierta puede crear una atmósfera de frustración e insatisfacción, lo que repercute negativamente en la moral, el compromiso y la retención de los empleados. Cuando los empleados se sienten incapaces de expresar sus preocupaciones o abordar los conflictos abiertamente, los problemas no resueltos pueden enconarse, dañando aún más las relaciones, la confianza y la dinámica general del equipo.

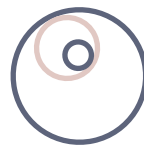


# La Dimensión Personal

La dimensión personal se centra en las diferencias individuales, las experiencias, las necesidades, las responsabilidades y el autocuidado para el bienestar mental, al tiempo que destaca el papel crucial del empresario a la hora de apoyar a los empleados para que reconozcan y den prioridad a su salud mental y fomenten el autoliderazgo.



Autoconocimiento y  
autocuidado



Factores de motivación  
intrínsecos y extrínsecos



Aislamiento y soledad

# Autoconocimiento & autocuidado

Es difícil hablar de bienestar mental sin hablar de la responsabilidad individual, todos tenemos que atender nuestras necesidades básicas y conocernos a nosotros mismos. Todos somos diferentes, reaccionamos de forma distinta y, lo que es más importante, tenemos necesidades distintas. A pesar de las diferencias individuales en las reacciones emocionales, las necesidades y los sentimientos, los empresarios tienen un papel crucial a la hora de apoyar a los empleados para que reconozcan y respeten sus límites, y den prioridad a su salud mental. Esto no sólo es beneficioso para los empleados, sino que también contribuye a una cultura laboral resiliente, con un potencial de ahorro de costes. Cada vez es más importante que los empleados tengan habilidades de autoliderazgo para adaptarse a las condiciones competitivas y rápidamente cambiantes de las empresas (Teloren et al. 2021).

En nuestro estudio descubrimos que nada menos que el 32,5% de los encuestados no duerme lo suficiente (7-8 horas) todos los días, el 45% tiene un estilo de vida activo (al menos 2,5-5 horas de actividad física/entrenamiento de intensidad moderada a la semana) y el 66,5% come de forma bastante saludable. La mayoría de los encuestados no da prioridad a su bienestar (50,2%) y alrededor del 20% no sabe cómo reacciona cuando experimenta estrés. El 56% de los que no dan prioridad a su bienestar declaran tener frecuentes sensaciones de estrés, mientras que el 42% no descansa lo suficiente. Sin embargo, es difícil determinar la causalidad, ya que todos los factores están interrelacionados y pueden afectarse mutuamente.

Aunque es imposible discutir las razones que subyacen al comportamiento y las reacciones de cada individuo, es importante señalar que en un entorno de trabajo a distancia, los límites entre la vida privada y la vida laboral se difuminan. Por lo tanto, se convierte en responsabilidad del empresario cuidar de la salud mental de sus empleados en el trabajo, que en un mundo a distancia está en casa, creando culturas de trabajo sostenibles que no fomenten el estrés sin recuperación y normalicen el "sentido de urgencia", y lo que es más importante, que animen a los empleados a comprender sus propias necesidades y apoyen el autoliderazgo.

*He llegado a un punto, tras muchos años de experiencia, en el que puedo poner mis propios límites en lo que se refiere al trabajo.*

*- Mujeř Grecia*



El autocuidado en un entorno laboral significa cuidarse física, emocional y mentalmente para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Implica reconocer y responder a las señales y necesidades del cuerpo, como tomarse descansos cuando sea necesario, dormir lo suficiente, mantenerse hidratado y comer bien. El autocuidado también incluye establecer límites, ser asertivo a la hora de comunicar las propias necesidades y dar prioridad a actividades fuera del trabajo que promuevan la relajación y el alivio del estrés. Uno de los entrevistados aportó una valiosa visión al afirmar: "Tras muchos años de experiencia, he llegado a un punto en el que puedo poner mis propios límites en lo que respecta al trabajo", lo que pone de relieve que el establecimiento de límites es una habilidad que puede desarrollarse con el tiempo y con el apoyo adecuado del entorno laboral.

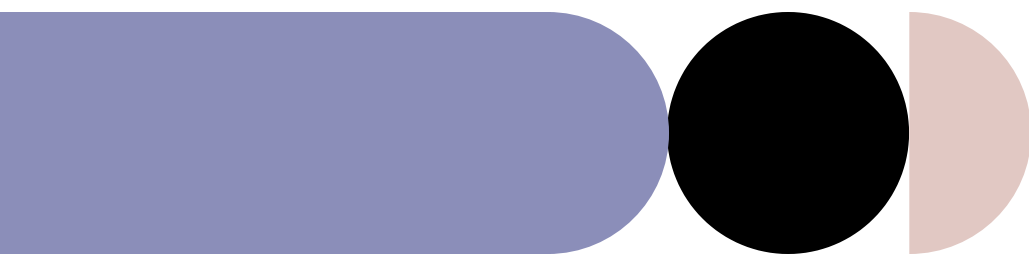
### **Percepción & Sensación**

El autoconocimiento y el autocuidado son cruciales para todos los empleados, especialmente para los que trabajan a distancia. Sin embargo, cabe destacar que el 50,2% de nuestros encuestados no dan prioridad a su bienestar mental. Las razones individuales para no priorizar el bienestar mental pueden variar y están influidas por las circunstancias, como las expectativas de estar siempre disponible, la incapacidad para establecer límites o la presión para trabajar horas extras debido a plazos ajustados. Por no decir que hay mujeres que eligen trabajar horas extras, las mujeres que priorizan el autoconocimiento y el autocuidado pueden sentirse más en control de su trabajo y mejor equipadas para gestionar estos retos.

### **Estructura & Procesos**

La falta de estructura, procesos y conocimientos en torno al autocuidado en el lugar de trabajo puede dificultar que las mujeres le den prioridad y lo practiquen, además de conducir a culturas laborales poco saludables. Trabajar muchas horas durante un periodo prolongado puede provocar agotamiento, con los consiguientes efectos adversos para la salud física y mental. Esto puede manifestarse como trastornos del sueño, irritabilidad y falta de concentración. El estrés crónico y el agotamiento se han asociado a afecciones físicas duraderas como migrañas, depresión, ansiedad y disminución de la productividad laboral (University of Phoenix, 2023.)

El trabajo a distancia difumina las fronteras entre el trabajo y la vida personal, lo que también contribuye a dificultar el establecimiento de límites. Según un informe de McKinsey, "Women in the Workplace 2022", las mujeres que trabajan a distancia, aunque sólo sea parcialmente, afirman tener una mayor sensación de seguridad psicológica en comparación con las que trabajan en entornos de oficina tradicionales, lo que indica que también es más importante que nunca contar con políticas y procesos para darse cuenta de los prejuicios y cómo actuar en consecuencia. El trabajo a distancia e híbrido puede ofrecer un respiro frente a los prejuicios, pero no sustituye al cambio sistémico, que es problemático e importante comprender, considerar y tomar medidas al respecto como empleador.



## **Liderazgo & Autoliderazgo**

El liderazgo y el autoliderazgo desempeñan un papel fundamental en la promoción y el apoyo de la autoconciencia y el autocuidado. Los líderes deben modelar hábitos de trabajo saludables y dar prioridad al bienestar de sus empleados, mientras que los empleados, por su propio bien, también deben responsabilizarse de su propio autocuidado y establecer límites que favorezcan su bienestar. En el entorno de oficina, hay factores externos que se controlan de cerca, como la hora de llegada, el horario de oficina y el comportamiento en el trabajo; en un entorno remoto, puede resultar difícil para los empleados controlar estos elementos. Por ello, los directivos deben animar a sus empleados a adoptar métodos de control interno en lugar de depender de factores externos. Esto puede lograrse fomentando una cultura de autoliderazgo dentro de la organización (Telore et al. 2021).

## **Cultura & Normas**

La cultura y las normas de una empresa pueden apoyar o dificultar el autoconocimiento y el autocuidado. Las empresas que dan prioridad a la productividad y al exceso de trabajo pueden disuadir a los empleados de tomarse descansos o dar prioridad al autocuidado. Es preocupante que una parte significativa de los encuestados no den prioridad a su bienestar y no sean conscientes de sus reacciones al estrés. Esto pone de relieve la importancia de promover la concienciación y la educación en torno a la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo. Las estadísticas también subrayan la necesidad de que los empresarios adopten un papel más activo en la creación de un entorno de trabajo saludable que apoye la salud mental y física de sus empleados.

# Factores de motivación intrínsecos y extrínsecos

En nuestro estudio, el 27,1% está satisfecho con su trabajo, mientras que el 44,8% lo está la mayor parte del tiempo. Aunque el número de empleados satisfechos es bastante alto, el potencial es enorme. ¿Qué pasaría si todo el mundo se sintiera satisfecho en el trabajo y es algo por lo que deberíamos luchar?

Los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos se refieren a los diversos factores internos y externos que influyen en la motivación de una persona para trabajar. La motivación extrínseca se refiere a factores que están fuera de la persona, como las primas, el reconocimiento social y los elogios, mientras que la motivación intrínseca es un tipo de motivación que se produce dentro del individuo. Por ejemplo, la gratificación personal, el sentido de pertenencia o el sentimiento de logro.

En nuestro estudio, muchas mujeres se enfrentaban al reto de trabajar en exceso o de luchar por mantener la motivación y la concentración mientras trabajaban a distancia. Aunque parezcan problemas opuestos, pueden tener su origen en factores subyacentes similares o en la falta de ellos, como trabajar demasiado por ser una persona de "alto rendimiento" o por estar en un flujo (intrínseco) o por los plazos ajustados, los elogios del jefe y una prima que entra en juego (extrínseco). Aunque reaccionemos de forma diferente a los factores intrínsecos como individuos, saber qué nos motiva y cómo aplicarlo a nuestro trabajo puede beneficiar tanto a los empleados como a los empresarios. Lo mismo ocurre con los factores extrínsecos: tenemos que entender qué tipo de comportamiento recompensamos y cuáles no como empresarios para comprender plenamente cómo influyen en los empleados.

*Es complicado porque creo que mi trabajo es divertido la mayor parte del tiempo, pero a veces consume mi energía hasta el punto de que no me queda nada para mi vida privada.*

*- Mujer, Suecia*

Esto nos pasa a todos, y una vez de vez en cuando no supondría ninguna diferencia, pero varios días a la semana sí. Desde el punto de vista del empresario, la mayoría vería este ejemplo como una ganancia a corto plazo, pero a largo plazo puede causar estrés y conducir potencialmente al agotamiento. Muchos empresarios no son conscientes de los riesgos de un mal uso de los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos, y esto se complica aún más por el hecho de que varía de un individuo a otro. Un gran triunfador que trabaja muchas horas y siempre quiere alcanzar la perfección podría tener la necesidad de recibir elogios cuando intenta y no consigue subrayar el hecho de que los errores son importantes, o recibir elogios cuando se marcha antes de tiempo o cuando no responde directamente a los correos electrónicos. Mientras que alguien a quien le cuesta mantener la motivación podría necesitar controles más a menudo, elogios cuando cumple o una gratificación.

En nuestro estudio encontramos que el 20,7% ha experimentado falta de reconocimiento al esforzarse en el trabajo, una explicación podría ser el desajuste de expectativas, diferentes necesidades de factores de motivación intrínseca y extrínseca que no han sido satisfechas entre empleado y empleador. El resultado no implica que existan diferencias entre los trabajadores totalmente a distancia o híbridos, sino que es evidente que el trabajo a distancia en su conjunto plantea retos únicos a los empresarios en términos de motivación de los empleados.

*La cadena de mando puede ser bastante frustrante. Parece que cuanto más asciendes en la cadena, menos les importa y más se diluye. A veces te hace preguntarte. Si a ellos les importa tan poco, por qué debería importarme tanto a mí?*  
- *Mujer, Irlanda*

### **Percepción & Sensación**

Los factores intrínsecos y extrínsecos tienen un impacto significativo en cómo percibimos nuestro trabajo y la motivación para trabajar. Si no estamos motivados o realizados en el trabajo, podemos experimentar una baja satisfacción laboral y sentido de pertenencia, y sentimientos negativos como el estrés o la ansiedad. Es importante comprender y tener en cuenta las diferencias individuales a la hora de trabajar con factores de motivación. El caso anterior ejemplifica una situación en la que un empleado cuestiona su propio nivel de compromiso debido a una falta de atención percibida por parte de los directivos. Sería imposible saber las razones sin más preguntas, podría ser una mala gestión, podría ser la falta de comunicación, podría ser la falta de conocimiento sobre cómo los diferentes individuos están motivados de manera diferente, pero hay una clara necesidad desde la perspectiva de los empleados de que los factores intrínsecos y extrínsecos pobres pueden conducir al estrés y potencialmente al agotamiento (Brandsätter et al. 2016).

### **Estructura & Procesos**

Las estructuras y procesos del trabajo a distancia también influirán en los factores de motivación. Por ejemplo, la falta de objetivos o expectativas claras, por citar algunos. Pero hay algo más que recordar, un desajuste de expectativas en cualquier dirección es arriesgado: los empleados pueden experimentar agotamiento si tienen demasiado o demasiado poco control, dependiendo de sus necesidades individuales (Brandsätter et al. 2016). Por tanto, aunque puede ser positivo que los empresarios supervisen las estructuras y los procesos desde el punto de vista del factor de motivación, deben tener en cuenta que sus empleados tienen necesidades diferentes.

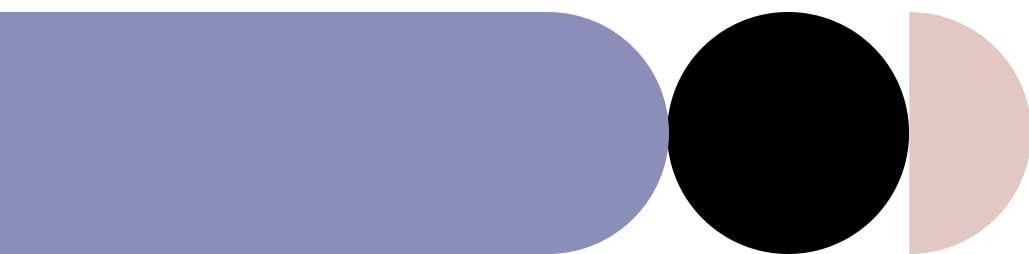


## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes desempeñan un papel esencial a la hora de fomentar y cuidar cómo influyen en los empleados los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos. Los líderes que son comprensivos, empáticos e intuitivos y que tienen la capacidad de entender que los empleados son diferentes y tienen necesidades diferentes pueden ayudar a aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Por otra parte, los líderes despectivos o críticos pueden socavar la motivación de los empleados y provocar sentimientos de falta de compromiso e incluso de agotamiento. El autoliderazgo también desempeña un papel crucial, si eres consciente de qué tipo de necesidades tienes para sentirte motivado y pertenecer serás mejor a la hora de exigir lo que necesitas. Las mujeres que son capaces de establecer objetivos claros, priorizar su tiempo y mantener una mentalidad positiva pueden ayudar a impulsar su propia motivación y compromiso.

## **Cultura & Normas**

No existe una solución universal que funcione para todo el mundo, pero determinar cuáles son los factores de motivación intrínseca o extrínseca de un empleado ayuda a las organizaciones a ver qué impulsa más su rendimiento. La cultura y las prácticas del lugar de trabajo desempeñan un papel vital en la motivación y el compromiso de los empleados. Por ejemplo, si la cultura de una empresa hace más hincapié en la competición que en la colaboración, puede ser difícil que los empleados se sientan motivados para trabajar en equipo. La motivación y el compromiso de los empleados también dependen de lo que haga la empresa, de sus objetivos generales y de sus procedimientos operativos. Por ejemplo, la literatura afirma que quienes ocupan puestos de nivel inferior en una organización son más propensos a los factores de motivación extrínseca que quienes ocupan puestos de nivel superior (Bård, 2006). Del mismo modo, si las normas de la empresa dan prioridad a las largas jornadas y al trabajo sobre el autocuidado y el equilibrio entre vida personal y profesional, los empleados pueden tener dificultades para mantener su motivación y compromiso.



# Aislamiento & soledad

*A veces echo de menos el aspecto social del trabajo, me siento un poco sola.*

*- Mujeres, Irlanda*

El 40% de los encuestados percibe la falta de contacto social como el principal reto de trabajar a distancia, con menos interacción y menos conversaciones informales con los compañeros. El 18% de los encuestados consideraba que a veces se sentía excluido, solo o inseguro sobre su papel en el equipo. La soledad fue el riesgo más común identificado por los encuestados de todos los países participantes en este estudio.

El cambio hacia el trabajo a distancia e híbrido ha puesto de relieve la importancia de la interacción social y los riesgos potenciales del aislamiento y la soledad. Sentirse solo en el trabajo puede acarrear una serie de consecuencias negativas, como una menor satisfacción laboral, una menor productividad, una menor motivación y un aumento del estrés.

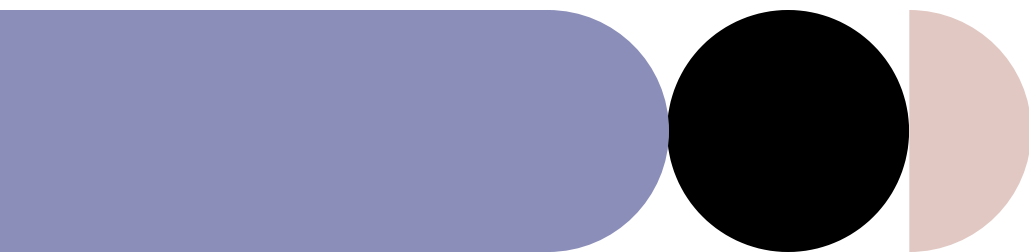
Las organizaciones suelen considerar las preocupaciones emocionales y sociales como dificultades personales que no repercuten directamente en sus operaciones, pero las investigaciones indican que no deberían ser así. La soledad percibida en el lugar de trabajo tiene efectos directos en los resultados, como el rendimiento y la motivación (Ertosun.Ö & Erdil.O, 2012).

*Mayores retos trabajando a distancia:*

*Aislamiento, falta de relaciones personales...*

*- Mujeres Polonia*

El trabajo es una parte importante de nuestras necesidades sociales. Dado que los empleados pasan una parte importante del día trabajando, no es de extrañar que perciban el entorno laboral como más aislado cuando se eliminan muchas de las interacciones sociales en el trabajo a distancia. Y ello a pesar de que el 84,8% de los encuestados en nuestro estudio tienen acceso a una pareja, familia y amigos con los que pueden hablar y en los que pueden confiar. Esto pone de manifiesto la necesidad de un contexto social en el lugar de trabajo, aunque los trabajadores tengan un contexto social fuera del trabajo..



## **Percepción & Sensación**

La mayoría de nuestros encuestados se refirieron a la soledad y al aislamiento como un sentimiento de estar solo ante los problemas como uno de los mayores impactos en el bienestar mental en el trabajo, trabajando a distancia. La soledad puede tener un impacto significativo en la percepción y los sentimientos de una persona hacia su entorno laboral. La sensación de estar solo y desconectado de los compañeros puede conducir a una falta de motivación y compromiso con el trabajo, pero también a sentimientos como la tristeza, la duda sobre uno mismo y la frustración, que podrían ser difíciles de percibir para cualquier otra persona si se trabaja a distancia. Se puede percibir y sentir aislamiento y soledad tanto en un contexto social como cuando se está solo, señalando que tiene que ver con un sentimiento de conexión con los demás más que sólo con estar rodeado de otros.

## **Estructura & Procesos**

La estructura y los procesos en torno a cómo conectar con los demás en un entorno de trabajo remoto o híbrido son aún más importantes, ya que la charla junto a la máquina de café y los diálogos espontáneos no se producirán de forma natural. Las oportunidades limitadas para la interacción social y las actividades de creación de equipos pueden hacer que los empleados se sientan más aislados. Por el contrario, si existen reuniones virtuales y canales de comunicación regulares, puede ayudar a aliviar el sentimiento de soledad.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes tienen la responsabilidad de garantizar que los empleados se sientan conectados y apoyados, pero percibir que alguien se siente solo o tiende a aislarse requiere habilidades como líder para darse cuenta en un entorno de trabajo remoto. Y en relación con el bienestar mental en el trabajo, hay que hacer comprobaciones periódicas, promover actividades de creación de equipos y fomentar la comunicación abierta. Sin embargo, también es importante que las personas asuman su responsabilidad y busquen apoyo cuando lo necesiten.

## **Cultura & Normas**

Lo que está socialmente aceptado y lo que no en un entorno laboral forma parte de la cultura; la soledad puede ser un tema delicado para que alguien lo plantee, pero también para que un compañero o un directivo actúen en consecuencia. Crear una cultura de trabajo que fomente el intercambio entre los empleados puede tener importantes beneficios. Puede ayudar a los empleados a darse cuenta de que no están solos y crear un entorno cómodo, lo que conduce a resultados positivos. En nuestro estudio descubrimos que la mayoría de los encuestados se han sentido solos y aislados con sus problemas trabajando a distancia, y el simple hecho de hablar de ello puede abrir y crear nuevas vías, incluso digitales, que permitan a los empleados expresar y aliviar sus sentimientos. Se trata de encontrar plataformas para que los empleados sean humanos y puedan expresar sus sentimientos, emociones y estado mental tanto con otros compañeros como con los jefes.

# La Dimensión Cultural

La dimensión cultural se refiere a la influencia de la cultura organizativa en el bienestar de los empleados. La cultura de la organización, así como la cultura del equipo y del individuo, si existen prejuicios y, en caso afirmativo, a qué pueden conducir. Cómo la confianza es un ingrediente importante en un lugar de trabajo y cómo cambia la comunicación en un mundo a distancia.



Comunicación dentro del  
equipo y la organización



Relaciones, confianza y  
Cultura de trabajo



Prejuicios de género

# Comunicación dentro del equipo y la organización

Los encuestados identificaron la necesidad de una comunicación e información claras como retos que podrían provocar estrés y agotamiento en una cultura de trabajo a distancia. La cultura desempeña un papel crucial, ya que influye tanto en la cultura del trabajo a distancia como en la de los empleados. Por ejemplo, nuestros propios orígenes y culturas influyen enormemente en nuestra forma de abordar los problemas y de comunicarnos. Además, las comunidades cada vez más diversificadas, como los inmigrantes y las minorías, aportan actitudes culturales y estilos de trabajo diferentes. Trabajar a distancia ejerce una presión adicional sobre la comunicación, ya que ésta se limita principalmente a las herramientas digitales. Los encuestados expresaron una menor eficiencia debido a la menor interacción directa con los compañeros, la falta de comunicación en equipo y el riesgo de perder información, lo que podría afectar al crecimiento profesional, al riesgo de malas interpretaciones y al flujo de información y comunicación. Todos estos efectos son factores impulsores del estrés y la depresión en el trabajo, que afectan significativamente al bienestar. Por ejemplo, otro aspecto de la comunicación es que hay que hacer un seguimiento y cumplir lo que se dice, si no se hace así el mensaje se vuelve irrelevante y puede causar mucha desconfianza. Dos mujeres diferentes en las entrevistas;

*Nuestra dirección habla mucho de bienestar en el trabajo pero en realidad no pasa nada. Promesas vacías.*

*- Mujer República Checa*

*A veces resulta hasta irónico, estamos recibiendo muchos correos electrónicos de la empresa sobre el bienestar, cómo relajarse, cómo manejar el equilibrio entre la vida laboral y personal, pero al mismo tiempo estamos enterrados bajo tanto trabajo que tengo cero tiempo para siquiera leerlo. Así que todo lo que tiene*

*bienestar va directamente a la papelera.*

*- Mujer República Checa*

Destacar la importancia de las habilidades de comunicación no es suficiente si no se respalda con acciones. A medida que se generaliza el trabajo a distancia, crece la necesidad de prácticas y herramientas de comunicación eficaces para mantener a todos conectados e informados. Es evidente que la comunicación es clave y afecta a la capacidad de trabajo de los empleados (Prayogi et al. 2021), pero a veces es difícil entender qué es una buena comunicación, ya que depende del contexto, la situación y los empleados implicados. La investigación ha descubierto que una comunicación inadecuada puede incluso causar una disminución del rendimiento de los empleados (Prayogi et al. 2021) y puede dar lugar a confusión y malentendidos, lo que puede provocar errores y retrasos. En segundo lugar, puede hacer que los empleados se sientan frustrados, ansiosos y estresados, ya que luchan por obtener la información y el apoyo que necesitan para hacer su trabajo con eficacia, como muchos de nuestros encuestados expresaron su preocupación. Una comunicación deficiente también puede provocar falta de confianza en las capacidades y sentimientos de infravaloración o falta de apoyo, especialmente cuando el tema es difícil. Por lo tanto, es esencial establecer y preservar una cultura de comunicación consensuada, incluidas las herramientas y métodos de comunicación, para superar los silos de comunicación y la división entre el equipo.

### **Percepción & Sensación**

La forma en que se comunica la información a nivel individual, interno y externo puede influir enormemente en cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo y a la empresa en general. La comunicación eficaz es crucial para ayudar a los empleados a desarrollar un sentido de claridad sobre su papel dentro de la organización, fomentando un sentido de conexión con su trabajo. Por otro lado, una comunicación deficiente o unas expectativas poco claras pueden generar sentimientos de frustración y confusión. Es importante que las empresas se aseguren de que la información se comunica de forma eficaz y oportuna, y que ofrezcan oportunidades para que los empleados hagan preguntas y aporten sus comentarios, ya que la interpretación de la información también es subjetiva.

### **Estructura & Procesos**

Unos procesos claros pueden ayudar tanto a las empresas como a los empleados a entender qué comunicar, cuándo, cómo y por qué. Tanto para el trabajo a distancia como para el trabajo de oficina, es importante establecer directrices claras para la comunicación, cómo utilizar los distintos canales, por qué y cuándo, pero también asegurarse de que las reuniones digitales tengan espacio para el debate, de modo que los equipos no se limiten a informar en lugar de debatir, preguntar, cuestionar y escuchar, elementos clave para la conexión.



*Una comunicación buena y constante, una definición clara de las tareas y los objetivos, y una formación suficiente son factores clave para minimizar el burnout.*

*- Mujeres Grecia*

### **Liderazgo & Autogestión**

El liderazgo y la autogestión desempeñan un papel fundamental en la configuración de la cultura de comunicación de una organización. Los líderes eficaces deben modelar una comunicación clara y transparente, fomentar la retroalimentación y el diálogo, y ofrecer oportunidades a los empleados para que hagan preguntas y expresen sus preocupaciones. Las configuraciones de liderazgo y gestión deben establecerse y comunicarse con claridad, además de actualizarse continuamente para adaptarse a los patrones cambiantes del mundo laboral.

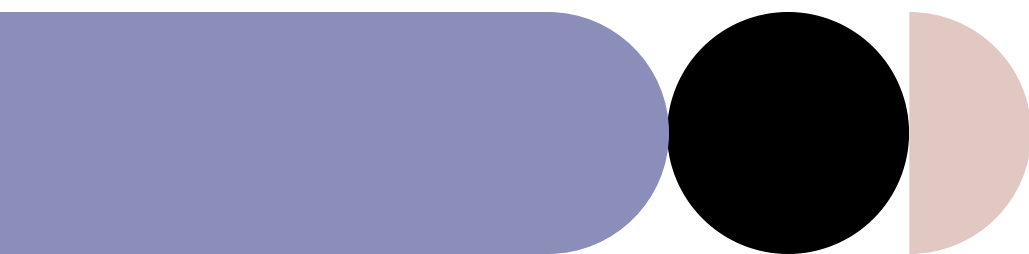
*Hace un año tuve un ataque de pánico y mi jefe nunca me quitó las tareas ni siguió controlándome aunque lo sabía.*

*- Mujeres Suecia*

La mujer en esta situación sufrió un ataque de pánico hace un año, pero su jefe no le retiró tareas ni le hizo un seguimiento, a pesar de ser consciente de la situación. Esto pone de relieve la importancia de una buena comunicación, estructuras y liderazgo a la hora de abordar los problemas de salud mental en el lugar de trabajo. Una comunicación deficiente puede erosionar la confianza entre los empleados y la dirección, lo que conduce a la falta de compromiso y a la disminución de la motivación. En un entorno de trabajo a distancia, los conocimientos sobre salud mental y bienestar, así como las estrategias de comunicación eficaces, son especialmente importantes.

### **Cultura & Normas**

La cultura de una organización puede verse influida por su comunicación en general. Por ejemplo, si una organización valora la comunicación abierta y la transparencia, esto puede conducir a una cultura de comunicación más eficaz. Por otro lado, si existe una cultura de secretismo o miedo a hablar, la comunicación puede resentirse y los empleados pueden sentir que se les castiga por hablar. Tanto la cultura empresarial como la comunicación empresarial se refuerzan mutuamente y se ayudan y afectan la una a la otra en una correlación positiva.



# Relaciones, Confianza & Cultura del Trabajo

*Creo que es difícil hablar del burnout, no se toma en serio a las personas que lo sufren, es como si los demás pensarán que los que sufren burnout no quieren trabajar, como si buscaran una excusa.*

*- Mujeres Italia*

Muchas personas sienten que el burnout está estigmatizado y que no se toma en serio, en parte debido a la falta de comprensión y a las diferencias en las necesidades personales. Una cuestión prevalente en nuestra investigación multinacional es que no existe una definición común sobre el burnout y lo que puede considerarse como burnout. La falta de normas y definiciones comunes europeas afecta desproporcionadamente a las situaciones laborales de un país a otro en función de la cultura interna de la empresa concreta. Aunque la mayoría de los encuestados en nuestro estudio creen que trabajan en una cultura laboral que les apoya, el 28% considera que su jefe no les apoya, una cifra elevada. Según un nuevo informe elaborado por UKG (2023), los directivos tienen tanto impacto en la salud mental de las personas como su cónyuge, e incluso más que el terapeuta de un empleado.

*Creo que existe un prejuicio en torno al burnout debido a la falta de conocimiento y a que todos somos personas diferentes con necesidades diferentes.*

*- Mujeres Suecia*

La estigmatización da lugar a un aumento de la desigualdad, que es otro factor que obstaculiza la confianza y las relaciones en el trabajo y podría afectar a la productividad laboral y, en consecuencia, al bienestar laboral/relacionado. Por desgracia, formas culturales y estructurales de estigmatización como el racismo, el sexismo, la discriminación por razón de edad y otras formas de discriminación aún perduran en el mundo laboral y su impacto en el bienestar individual se ha reflejado profundamente en los resultados laborales. Las microagresiones pueden ser algo muy sutil y pasar desapercibidas, además de ser una de las razones por las que los empleados quieren trabajar a distancia (The Adecco Group, 2022). El 11,8% de los encuestados en nuestro estudio han sufrido acoso o microagresiones en el trabajo. Sin embargo, esto no quiere decir que "escapar" de la oficina sea la solución, sino que puede ser una de las causas por las que algunas personas prefieren trabajar a distancia y, lo que es más importante, algo que puede ser difícil de detectar en una cultura de trabajo a distancia.

Por lo tanto, abordar las desigualdades y los comportamientos discriminatorios en el trabajo ayuda a crear un entorno laboral más inclusivo y saludable en el que todos tienen las mismas oportunidades de triunfar y un entorno sano para prosperar. Por el contrario, las culturas laborales tóxicas pueden exacerbar los problemas sociales y provocar una disminución del bienestar general.

### **Percepción & Sensación**

Para que los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados en el trabajo, es esencial establecer relaciones y confianza con sus compañeros y jefes. Las personas perciben el entorno de trabajo de forma diferente en función de quiénes son, qué han experimentado antes y cuáles son sus necesidades, lo que puede influir en su capacidad para hablar abiertamente de sus experiencias. Algunos pueden sentirse poco apoyados por sus jefes, mientras que otros pueden sufrir discriminación y microagresiones. Abordar estas percepciones y sentimientos es crucial para crear un lugar de trabajo sano y solidario.

### **Estructura & Procesos**

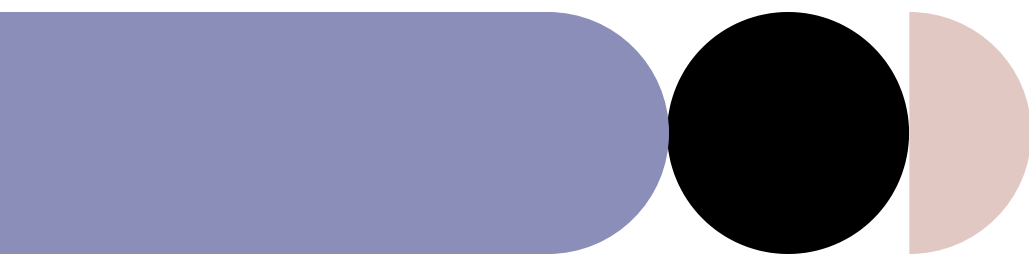
Las estructuras y procesos organizativos desempeñan un papel importante en el fomento de la confianza y las relaciones en el lugar de trabajo. Las empresas deben aplicar políticas y procedimientos que aborden el acoso, las microagresiones y la discriminación. Además, deben proporcionar recursos y oportunidades para que los empleados hablen abiertamente de sus experiencias y busquen apoyo cuando lo necesiten.

### **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación de una cultura de trabajo positiva que dé prioridad al bienestar, la confianza y las relaciones de los empleados. El apoyo de los directivos puede tener un impacto significativo en la salud mental de un empleado, por lo que es esencial que sean empáticos y comprensivos. También se debe animar a los empleados a desarrollar habilidades de autoliderazgo para gestionar su salud mental y afrontar los retos del lugar de trabajo con eficacia, especialmente en un entorno de trabajo a distancia a tiempo completo.

### **Cultura & Normas**

Abordar las normas tóxicas y promover comportamientos positivos puede contribuir a mejorar la salud mental y la satisfacción laboral de los empleados. Al crear un entorno de trabajo que fomente la comunicación abierta, la colaboración y el respeto mutuo, las organizaciones pueden promover una cultura que fomente la confianza, la inclusión y las relaciones sólidas entre los empleados.



# Prejuicios de género

*Las mujeres hemos luchado tanto por la igualdad de derechos en el lugar de trabajo, que es casi como si siguiéramos haciendo caso omiso de todas las señales que nos dicen que vayamos más despacio, por miedo a que nos consideren débiles o inadecuadas.*  
- *Mujer, Irlanda*

El 74,4% de los encuestados en nuestro estudio creen que en la empresa en la que trabajan existe respeto mutuo, sensación de seguridad y apertura a la diversidad. Los prejuicios hacia las mujeres en el lugar de trabajo están profundamente arraigados en las normas y creencias sociales. Es importante que la sociedad en su conjunto cuestione estas normas y promueva la igualdad de género, especialmente en el lugar de trabajo.

En toda la UE, las mujeres representan alrededor de una cuarta parte de los directores no ejecutivos (26,4%), el 7,5% de los presidentes de consejos de administración y el 7,7% de los directores ejecutivos, según un estudio de 2019 de la Comisión Europea. Pero la principal preocupación es que la progresión en la consecución de la igualdad de género se ha ralentizado. Hay algunas directivas importantes implementadas por la UE como la directiva de equilibrio de género para lograr el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas. Esta nueva legislación de la UE pretende romper el techo de cristal en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, proporcionando a numerosas mujeres cualificadas verdaderas oportunidades de conseguir puestos de alto nivel. (Informe anual de género, Comisión Europea, 2023).

Las mujeres afectadas por la discriminación interseccional corren un riesgo aún mayor de sufrir violencia de género. Se trata de una discriminación basada en una combinación de sexo y otros motivos de discriminación, como el origen racial o étnico, la religión o las creencias, la discapacidad, la edad o la orientación sexual. Por ejemplo, las mujeres con discapacidad tienen entre dos y cinco veces más probabilidades de sufrir violencia que otras mujeres.

El 15,3% de nuestros encuestados experimenta que hombres y mujeres no tienen las mismas posibilidades dentro de la empresa en la que trabajan.

En general, las expectativas y los prejuicios hacia las mujeres en el lugar de trabajo pueden tener un impacto significativo en el bienestar. Es importante que las organizaciones trabajen para crear un entorno inclusivo y solidario que celebre la diversidad y promueva la igualdad de género, si no desde una perspectiva humana, sí desde una perspectiva económica. La igualdad de género puede contribuir al éxito económico de una empresa impulsando una mayor productividad, rentabilidad, alcance de mercado y satisfacción de los empleados, al tiempo que reduce los costes de rotación y mejora la gestión de riesgos.

## **Percepción & Sensación**

Es importante recordar que los prejuicios contra las mujeres tienen consecuencias tanto a corto como a largo plazo, en general los prejuicios pueden tener un impacto significativo en cómo las mujeres se perciben a sí mismas y sus capacidades. Pueden crear sentimientos de duda en sí mismas, síndrome del impostor y presión para demostrar su valía, lo que en última instancia puede conducir al agotamiento. Por ejemplo, si una mujer siente que no se la toma en serio o que no se escuchan sus ideas debido a su género, puede crear una percepción negativa de sus capacidades y reducir su motivación.

## **Estructura & Procesos**

Si no hay políticas o directrices claras sobre cómo abordar los prejuicios y la discriminación, es difícil darse cuenta de la discriminación, y también puede crear un entorno inseguro para que las mujeres hablen y desafíen los prejuicios. Los estereotipos y prejuicios pueden verse influidos por la forma en que se estructura y organiza el trabajo. Por ejemplo, si hay una falta de diversidad en los puestos de liderazgo, puede crearse una cultura en la que no se vea a las mujeres como capaces de liderar o tomar decisiones importantes, si no conscientemente, inconscientemente. Además, las organizaciones que dan prioridad a la diversidad, la equidad y la inclusión pueden contar con políticas y prácticas para mitigar el impacto de los estereotipos y los prejuicios en los empleados, como la formación sobre prejuicios, el lenguaje inclusivo y la forma de crear conciencia. Además, contar con políticas claras en materia de promoción, compensación y contratación puede ayudar a prevenir el impacto negativo de los estereotipos y prejuicios en las carreras profesionales de los empleados.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes tienen la responsabilidad de garantizar que no haya prejuicios ni prácticas discriminatorias en sus organizaciones. Los líderes pueden mostrar inconscientemente favoritismos o prejuicios hacia determinados empleados, lo que puede crear un ambiente de trabajo poco saludable y limitar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de otros miembros del equipo. Deben predicar con el ejemplo y trabajar activamente para crear una cultura de inclusión y diversidad. Como individuos, las mujeres también pueden practicar el autoliderazgo estableciendo límites y alzando la voz cuando sientan que están siendo tratadas injustamente, pero es muy importante resaltar que el trabajo por la igualdad no es responsabilidad exclusiva de las mujeres. Todos los líderes tienen la responsabilidad dentro de una organización de trabajar por la igualdad.

## **Cultura & Normas**

La cultura y las normas de un lugar de trabajo pueden perpetuar los prejuicios y las prácticas discriminatorias. Es un tema bastante complejo, ya que la mayoría de las empresas quieren trabajar por un entorno laboral más inclusivo, pero pueden no ser conscientes de los prejuicios que existen en la empresa. Dado que todos tenemos prejuicios, las empresas deben trabajar activamente para comprender y darse cuenta de cuándo se produce la discriminación y, sobre todo, crear una cultura en la que se anime a los empleados a expresar sus preocupaciones y a hablar.

# La Dimensión sobre la Planificación

En esta sección analizamos y destacamos la gestión de múltiples obligaciones, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la gestión del tiempo y la estructura de la jornada laboral a distancia, algunos de los retos a los que se enfrentan las mujeres de nuestro estudio. Aunque el trabajo a distancia ofrece flexibilidad y ahorra tiempo, también puede dar lugar a un reparto desigual del trabajo en casa, lo que dificulta que las mujeres logren un equilibrio saludable entre vida laboral y personal.



Gestión de múltiples  
tareas



Conciliación de la  
vida laboral y  
familiar



Multitareas &  
Gestión del tiempo



Estructura Remota  
del día de Trabajo



# Gestión de Múltiples Tareas

*No pierdo tiempo en el tráfico; como mejor y más barato; puedo hacer otras tareas domésticas; no tengo que relacionarme con la gente si no quiero; puedo trabajar desde distintos sitios*  
- *Mujer, Polonia*

El 78,3% de las mujeres de nuestro estudio tienen pareja, y cerca de la mitad de las que respondieron a la encuesta tienen hijos (52,2%). De ellas, el 26,4% contestó que recibía parcialmente el apoyo que necesitaba de su pareja en casa. La flexibilidad adicional que proporciona el trabajo a distancia es una bendición y una carga para las mujeres. Facilita la vida familiar, pero también puede derivar en una división del trabajo mucho más regresiva. Existen numerosos estudios sobre el trabajo no remunerado que realizan las mujeres en casa, uno de ellos realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) descubrió que, en 2020, el 61,5% de las madres con hijos menores de 12 años declararon asumir la mayoría o la totalidad de las responsabilidades adicionales de cuidado, en contraste con el 22,4% de los padres. Además, el estudio reveló que incluso cuando el padre estaba desempleado y la madre trabajaba, las madres seguían asumiendo una mayor parte de las tareas de cuidado no remuneradas.

Algunos participantes en nuestro estudio consideraron que la mejora de la atención y la concentración era uno de los principales beneficios del trabajo a distancia. Sin embargo, otros encuestados expresaron opiniones contrarias, afirmando que mantener la atención y la concentración mientras se trabaja a distancia planteaba retos importantes. Había muchas razones para ello, algunas afirmaban que los niños en casa eran una distracción, no disponer del equipo adecuado, distraerse debido a las tareas que había que hacer en casa y otras.

*La gente no entiende cómo no tengo tiempo para hacer las tareas domésticas, ya que estoy en casa todo el día! No consideran que trabajar desde casa sea trabajar de verdad.*  
- *Mujer, Grecia*

Se espera que las mujeres asuman una mayor responsabilidad en las tareas domésticas y, en parte debido a ello, las mujeres desean en mayor medida poder trabajar a distancia. El 13,8% de las encuestadas en nuestro estudio creen que no tienen el apoyo que necesitan en casa. Parece que en un mundo a distancia las expectativas sobre las mujeres podrían aumentar si no se tienen en cuenta. Dicho esto, el trabajo a distancia no es más que el síntoma de un problema, cuya raíz es el reparto desigual de responsabilidades en casa.

## **Percepción & Sensación**

Los trabajadores a distancia pueden experimentar una mayor dificultad para separar su vida laboral de la personal. Esta frontera difusa puede provocar sentimientos de culpa cuando se atienden asuntos personales durante las horas de trabajo o, a la inversa, cuando se trabaja durante el tiempo personal. La constante interacción entre el trabajo y las responsabilidades personales puede conducir a un aumento del estrés, el agotamiento y la insatisfacción.

## **Estructura & Procesos**

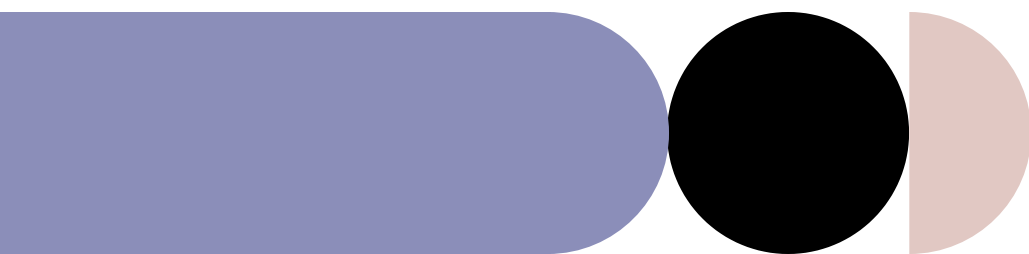
En un contexto remoto no se tiene la separación física que se consigue cuando se va a trabajar, lo que hace más difícil establecer límites claros. Implantar estructuras y procesos, como horas de trabajo designadas, establecer un espacio de trabajo dedicado y programar descansos regulares, puede ayudar a los trabajadores a distancia a mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Los empresarios también deben animar a los empleados a establecer límites y ayudarles a mantener un equilibrio entre el trabajo y las obligaciones personales.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a los trabajadores a distancia a superar los retos que supone compaginar el trabajo y las obligaciones personales. Fomentando una comunicación abierta, fijando expectativas realistas y siendo comprensivos con las circunstancias personales de los empleados y las desigualdades entre sexos, los líderes pueden apoyar un equilibrio más saludable entre trabajo y vida privada. Por otra parte, los trabajadores remotos necesitan desarrollar habilidades de autoliderazgo, como establecer límites personales, gestionar su tiempo de forma eficiente y buscar apoyo cuando lo necesiten.

## **Cultura & Normas**

La cultura organizativa y las normas sociales pueden influir significativamente en la forma en que los trabajadores a distancia equilibran su vida laboral y personal. Una cultura de apoyo al trabajo que valore y respete el tiempo personal de los empleados puede conducir a un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal. Los empresarios deben promover una cultura que anime a los empleados a tomarse descansos, establecer límites y buscar apoyo cuando se enfrenten a dificultades para compaginar el trabajo y las obligaciones personales. Además, a medida que el trabajo a distancia se generalice y se acepte, es probable que las normas sociales evolucionen para adaptarse mejor a los retos específicos a los que se enfrentan los trabajadores a distancia



# Conciliación de la vida laboral y familiar

Casi la mitad (47,2%) de las mujeres de nuestro estudio hacen con frecuencia horas extraordinarias y el 65,5% afirman estar disponibles para responder a preguntas relacionadas con el trabajo durante su tiempo libre.

*Existe el estereotipo de ser una supermamá y una supertrabajadora al mismo tiempo. Como mujer tienes que hacer las tareas del hogar, cocinar, cuidar de un niño y lo mismo se espera de tu empleador, que trabajes más duro ya que tienes la ventaja de estar en casa.*

*- Mujeres República Checa*

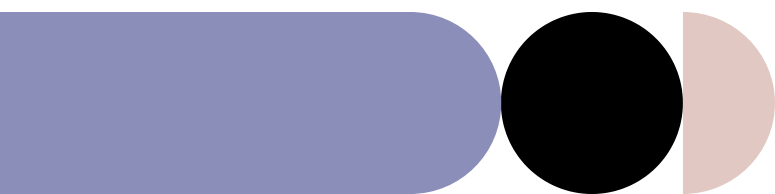
Se espera que las mujeres asuman una mayor responsabilidad en las tareas domésticas y, en parte debido a ello, las mujeres desean en mayor medida poder trabajar a distancia. El 13,8% de las encuestadas en nuestro estudio creen que no tienen el apoyo que necesitan en casa. Parece que en un mundo a distancia las expectativas sobre las mujeres podrían aumentar si no se tienen en cuenta. Dicho esto, el trabajo a distancia no es más que el síntoma de un problema, cuya raíz es el reparto desigual de responsabilidades en casa.

Aproximadamente el 30% de las encuestadas tienen dificultades para separar el trabajo de la vida personal cuando trabajan a distancia, pues creen que deben estar siempre disponibles. El 42,8% de los encuestados en nuestro estudio podía desconectar mentalmente del trabajo cuando no estaba de servicio.

El equilibrio entre la vida laboral y personal es importante para la sociedad en su conjunto, ya que permite a las personas llevar una vida satisfactoria fuera del trabajo y contribuye al bienestar general. Sin embargo, las normas y expectativas sociales en torno al trabajo pueden dificultar la conciliación, especialmente para las mujeres. Por ejemplo, en algunos sectores, trabajar muchas horas puede considerarse una insignia de honor, mientras que en otros, tomarse tiempo libre puede estar estigmatizado.

## **Percepción & Sensación**

El equilibrio entre trabajo y vida privada es importante para el bienestar y la sensación de plenitud de una persona. Cuando trabajamos demasiado y empezamos a descuidar nuestra vida personal, podemos empezar a sentirnos estresados e infelices y, a la larga, esto podría provocar falta de motivación, disminución de la productividad, estrés y relaciones tensas con la familia y los amigos, e incluso agotamiento. Además, sin un equilibrio entre trabajo y vida personal, podemos empezar a sentir que el trabajo consume toda nuestra vida, dejándonos sin tiempo ni energía para otros aspectos importantes de nuestra vida.



## **Estructura & Procesos**

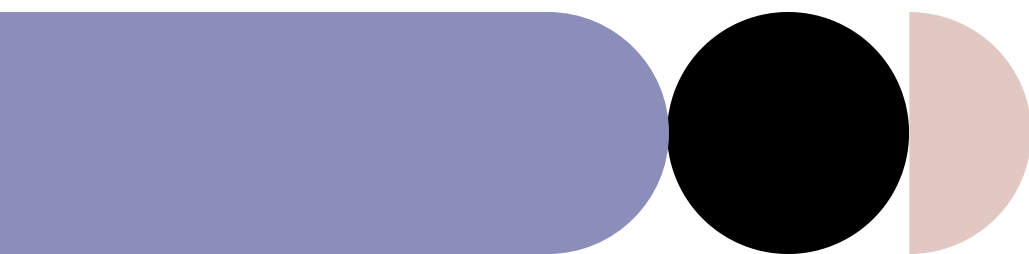
La conciliación de la vida laboral y familiar requiere una estructura y unos procesos que la respalden. Esto incluye establecer límites en torno a las horas de trabajo, priorizar tareas y delegar responsabilidades cuando sea necesario. La falta de estructura o procesos puede dificultar la gestión del trabajo y la vida personal, provocando un desequilibrio.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes tienen la responsabilidad de promover el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados, fomentándolo y apoyándolo. Deben predicar con el ejemplo, dar prioridad a su propia conciliación y crear una cultura de trabajo que la valore. El autoliderazgo también es importante, ya que, en última instancia, los individuos son los principales responsables de su propio equilibrio entre vida personal y profesional.

## **Cultura & Normas**

La cultura y las normas de un lugar de trabajo pueden influir en el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Si la cultura da prioridad a las largas jornadas laborales y a una mentalidad de "trabajar a toda costa", los empleados pueden sentirse presionados para dar prioridad al trabajo sobre su vida personal. Por el contrario, una cultura que valora el equilibrio entre la vida laboral y personal puede crear un entorno que favorezca el bienestar y la productividad de los empleados. Los empleados que tienden a trabajar muchas horas extraordinarias pueden verse como algo positivo, mientras que debería ser una señal de advertencia de un mal equilibrio entre la vida laboral y personal y de futuros costes para las empresas (Confederación Sindical Internacional, 2007).



# Multitarea & Gestión del Tiempo

El 63,1% de los encuestados en nuestro estudio se sienten en control de su tiempo durante las horas de trabajo, la investigación ha demostrado que la falta de control puede conducir al agotamiento (University of Minnesota Extension, 2021).

La encuesta de la UE revela que el estrés laboral está aumentando en Europa desde COVID-19. Más de cuatro de cada diez trabajadores (44% de 27.000 empleados entrevistados) declararon que su estrés laboral ha aumentado, siendo dos factores la fuerte presión del tiempo o la sobrecarga de trabajo (EU-OSHA, 2021). En nuestro estudio, siendo sólo mujeres, un número alarmantemente alto del 49,3% se siente a menudo estresado durante las horas de trabajo.

Los trabajadores a distancia suelen enfrentarse a retos relacionados con la multitarea y la gestión del tiempo, ya que hacen malabarismos con diversos canales de comunicación digital, tareas laborales y responsabilidades domésticas. Aunque trabajar a distancia puede ahorrar tiempo al eliminar la necesidad de desplazarse, puede aumentar el riesgo de realizar varias tareas a la vez, lo que puede ser contraproducente y potencialmente perjudicial si no se gestiona eficazmente.

La multitarea se ha convertido en una expectativa en el acelerado mundo actual, pero los estudios han demostrado que puede disminuir la productividad y aumentar el estrés. Fomentar una cultura que valore la concentración y el establecimiento de prioridades puede ayudar a mitigar la necesidad de realizar varias tareas a la vez, lo que se traduce en una mayor productividad general. Factores como el ritmo de trabajo cada vez más acelerado y la combinación de la vida laboral y personal pueden contribuir a la prevalencia de la multitarea. Las mujeres que trabajan a distancia podrían estar más inclinadas a la multitarea para equilibrar las responsabilidades laborales y de cuidado de otras personas o para compensar la ausencia de sistemas de apoyo típicos de un lugar de trabajo físico.

Una mujer a la que entrevistamos en Suecia, que era madre y hacía malabarismos con varios puestos de trabajo, lo expresó así;

*Sólo tenemos que estar más presentes en lo que hacemos.  
Cuando estoy trabajando estoy 100% concentrada en lo que hago, cuando estoy con mi hija estoy 100% concentrada en estar presente con ella. Por supuesto, eso requiere que planifique mi tiempo, pero concentración y variación no son opuestos.  
- Mujer Suecia*

## **Percepción & Sensación**

La multitarea puede crear una sensación de agobio y estrés, ya que requiere hacer malabarismos con múltiples tareas al mismo tiempo. La gestión del tiempo, por el contrario, puede ayudar a las personas a sentir que controlan mejor su carga de trabajo y a reducir el estrés priorizando las tareas y distribuyendo el tiempo de forma eficaz.

La multitarea puede considerarse una habilidad necesaria para gestionar una gran carga de trabajo, pero no ayuda más bien a disminuir la productividad. Las mujeres que trabajan a distancia pueden sentir que necesitan realizar varias tareas a la vez para seguir el ritmo de sus responsabilidades laborales, aunque ello pueda provocar un aumento del estrés y el agotamiento.

## **Estructura & Procesos**

Los procesos y expectativas poco claros pueden llevar a la multitarea y a una mala gestión del tiempo, ya que los empleados pueden no saber qué tareas priorizar o cuánto tiempo asignar a cada tarea. Un enfoque claro y estructurado del trabajo puede ayudar a las personas a gestionar su carga de trabajo de forma más eficaz y reducir la necesidad de realizar varias tareas a la vez. Las organizaciones que tienen prioridades claras y tareas bien definidas pueden facilitar que los empleados se centren en una tarea cada vez, en lugar de sentir la necesidad de realizar varias tareas a la vez. Además, disponer de recursos y sistemas de apoyo adecuados puede ayudar a los empleados a gestionar su carga de trabajo y evitar la necesidad de realizar varias tareas a la vez.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Tanto los líderes como los individuos pueden beneficiarse de estrategias de gestión del tiempo como priorizar tareas, delegar responsabilidades y establecer objetivos y planes de proyecto realistas. El autoliderazgo implica asumir la propia carga de trabajo y ser proactivo en la gestión del tiempo y las tareas para evitar la multitarea. Los líderes que modelan hábitos de trabajo saludables y dan prioridad a la gestión eficaz del tiempo pueden ayudar a reducir la necesidad de realizar varias tareas a la vez. Del mismo modo, los empleados pueden tomar medidas para gestionar su carga de trabajo y priorizar las tareas, como establecer prioridades claras, evitar las distracciones y delegar tareas cuando proceda.

## **Cultura & Normas**

En algunos lugares de trabajo, la multitarea puede verse como un rasgo positivo, y los empleados pueden sentirse presionados para hacer malabarismos constantemente con múltiples tareas. Las organizaciones que priorizan la productividad y una cultura "ocupada" pueden crear un entorno en el que los empleados sientan la necesidad de realizar múltiples tareas para demostrar su valor. Esto puede conducir a una disminución de la productividad y al riesgo de agotamiento. Una cultura que dé prioridad a la gestión eficaz del tiempo y anime a los empleados a priorizar las tareas puede ayudar a reducir la necesidad de realizar varias tareas a la vez.



# Estructura Remota del Día de Trabajo

*Si no como bien, siempre acabo estresada, y cuando estoy estresada y demasiado ocupada, pierdo el apetito, es un círculo amargo*

*- Mujeres Irlanda*

El 37% de nuestros encuestados trabaja en una organización que cuenta con una política de salud mental y bienestar, mientras que el 63% no la tiene o no sabe si la tiene. Es fundamental comprender que una cultura de exceso de trabajo y descansos insuficientes puede ser perjudicial para las personas, las organizaciones y la sociedad. La aplicación de políticas y normativas puede ayudar a garantizar que los empleados tengan una jornada laboral estructurada con pausas y descansos adecuados.

## **Percepción & Sensación**

Los empleados pueden experimentar sentimientos de estrés, ansiedad y agobio si su jornada laboral carece de estructura, pausas o contiene reuniones continuas. Esto puede contribuir al agotamiento y afectar negativamente a la salud mental y física.

## **Estructura & Procesos**

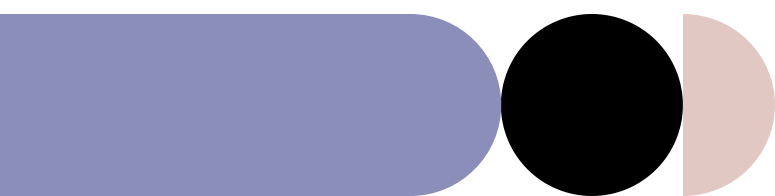
Los empresarios son responsables de proporcionar una jornada laboral estructurada que permita pausas, descanso y recuperación. La falta de pausas o las reuniones ininterrumpidas pueden obstaculizar la productividad, la creatividad y la innovación. La aplicación de políticas y directrices sobre horarios de trabajo, pausas y programación de reuniones es esencial para promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Un liderazgo eficaz desempeña un papel crucial a la hora de mitigar el riesgo de agotamiento entre los empleados remotos. Los líderes deben promover una cultura de equilibrio entre la vida laboral y personal demostrando el valor de hacer pausas, programar reuniones de forma eficiente y dar prioridad al descanso y la recuperación. También deben comunicar claramente sus expectativas, ofrecer apoyo y proporcionar recursos para ayudar a los empleados a gestionar su bienestar. Los empleados, por su parte, deben practicar el autoliderazgo estableciendo límites, tomándose descansos cuando sea necesario y comunicando abiertamente sus necesidades para evitar el agotamiento.

## **Cultura & Normas**

La cultura del lugar de trabajo tiene un impacto significativo en el bienestar de los empleados y en el riesgo de agotamiento. Establecer una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, priorice el descanso y la recuperación y apoye el bienestar de los empleados es esencial para mantener un entorno de trabajo remoto saludable. Deben establecerse políticas sobre la programación de reuniones, los descansos y el fomento de una comunicación abierta sobre la salud mental para promover hábitos de trabajo saludables. En una cultura de apoyo, es más probable que los empleados se sientan cómodos hablando de sus problemas, lo que conduce a soluciones proactivas que reducen el riesgo de agotamiento.



# La Dimensión Práctica

En esta sección analizamos y destacamos la parte práctica del trabajo a distancia, que es fundamental para garantizar que los empleados cuenten con el apoyo y los recursos necesarios para trabajar de forma eficaz y segura desde casa. Un equipo técnico y un espacio de trabajo adecuados son esenciales para evitar lesiones e incomodidades, y es responsabilidad del empresario proporcionar las herramientas necesarias a sus empleados a distancia. Además, es necesario promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y crear estructuras que permitan flexibilidad en las responsabilidades de cuidado, especialmente en el caso de las mujeres, que a menudo asumen una responsabilidad más importante fuera del trabajo.



Equilibrar la carga de trabajo con  
Baja por enfermedad y cuidados



Equipamiento técnico ergonómico  
adecuado y espacio en casa

# Equilibrar la Carga de Trabajo con Baja por Enfermedad y Ciudadanos

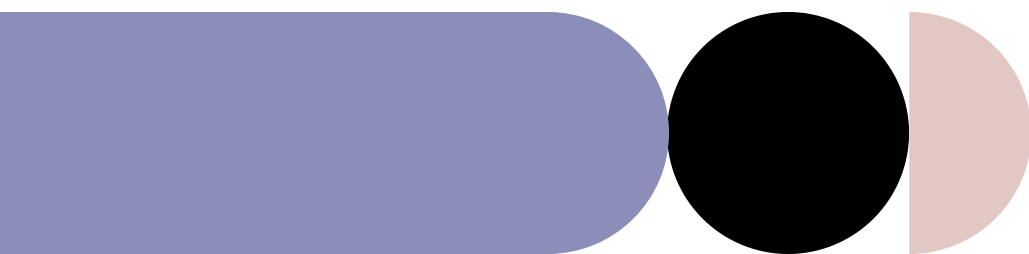
Es necesario promover y dar prioridad a la conciliación de la vida laboral y familiar, crear estructuras y cambiar los comportamientos para crear más flexibilidad. Pero hay otros aspectos desde una perspectiva de género, las mujeres tienden a asumir la mayor responsabilidad fuera del trabajo, el cuidado de adultos con discapacidad o niños fue la razón principal para que las mujeres trabajaran a tiempo parcial, en comparación con los hombres según el informe anual de Género de la Comisión Europea en 2023. La brecha de género en el empleo a tiempo parcial era dos veces mayor en 2021 que la brecha en el empleo total (Comisión Europea, 2023).

Tomarse una pausa adecuada para recuperarse de una enfermedad es recomendable por varias razones y, aunque hay varios estudios que muestran los resultados de las consecuencias negativas de trabajar estando enfermo, podría haber muchas consecuencias imprevistas que aún desconocemos. Los estudios han demostrado que trabajar estando enfermo conlleva un peor rendimiento laboral, y no coger días de baja está relacionado con un mayor riesgo de depresión (Conway et al. 2014) e incluso de burnout. Animar a los empleados a coger días de baja por enfermedad redundaría en beneficio de la empresa a largo plazo, ya que aunque trabajar estando enfermo puede suponer un aumento de la productividad a corto plazo, podría acarrear pérdidas a largo plazo.

También existe otra dimensión que son todos aquellos empleados, y en este estudio las mujeres, que tienen hijos y a veces tienen que ausentarse porque los niños están enfermos. Alrededor de la mitad de las mujeres que respondieron a nuestra encuesta tienen hijos (52,2%), de las cuales el 26,4% contestaron que recibían parcialmente el apoyo que necesitaban de su pareja, y el 5,7% dijeron que no. Aunque no es responsabilidad del empresario, queremos señalar que hay circunstancias diferentes y que tiene que haber espacio para que un progenitor soltero cuide de sus hijos sin sentir el estrés de tener que trabajar mientras está de baja. Al comparar a las mujeres con y sin hijos, no se observaron diferencias notables en sus niveles de estrés laboral percibido.

Hay legislaciones diferentes en los distintos países en torno a las bajas por enfermedad, pero la tendencia general, y algo que nuestro estudio también respalda, es que el trabajo a distancia ha facilitado más que nunca trabajar enfermo desde la cama y dar prioridad al presentismo frente a coger días por enfermedad. Seguirás asistiendo a reuniones y contestando correos electrónicos cuando puedas, porque sabes que la pila de tareas no hace más que crecer y esperar a que vuelvas.

En nuestro estudio también descubrimos que el 30,5% de los encuestados cree que su carga de trabajo no es razonable en comparación con la cantidad de horas que trabajan, lo que indica que incluso antes de ponerse enfermo o cuidar de niños enfermos puede que no haya margen para estar enfermo/estar de baja por enfermedad.



## Percepción & Sensación

Los empleados que están enfermos o que cuidan de niños enfermos pueden sentirse culpables o estresados por ausentarse del trabajo, especialmente si creen que su carga de trabajo se acumulará y se volverá abrumadora en su ausencia. Esto puede ser aún más difícil para los trabajadores a distancia, que pueden sentir que se espera de ellos que estén siempre disponibles y pueden tener dificultades para desconectar del trabajo incluso cuando están enfermos. Como las mujeres asumen predominantemente la responsabilidad de cuidar a los hijos, y es más probable que asuman responsabilidades de cuidado cuando su pareja también trabaja, conseguir la igualdad se hace aún más crucial para las mujeres que trabajan a distancia. La presión y el estrés de compaginar el trabajo con el cuidado de los hijos pueden tener consecuencias negativas, por lo que es imperativo abordar la desigualdad de género en el lugar de trabajo. Otro aspecto de las enfermedades mentales es que a veces puede ser difícil hacerse cargo de ellas, ya que pueden no ser tan obvias como tener un resfriado o una pierna rota, y por lo tanto también es difícil saber cuándo hay que coger un día por enfermedad. Una de las mujeres que entrevistamos en Grecia dijo

*Intenté avisar cuando estaba al borde del agotamiento. Pero es difícil, cuando me di cuenta, quizá era demasiado tarde. Tenía mucho que vivir, era difícil ser fuerte. Se me olvidaban las cosas, no podía dormir y se me revolvía el estómago.*

- *Mujer, Grecia*

## Estructura & Procesos

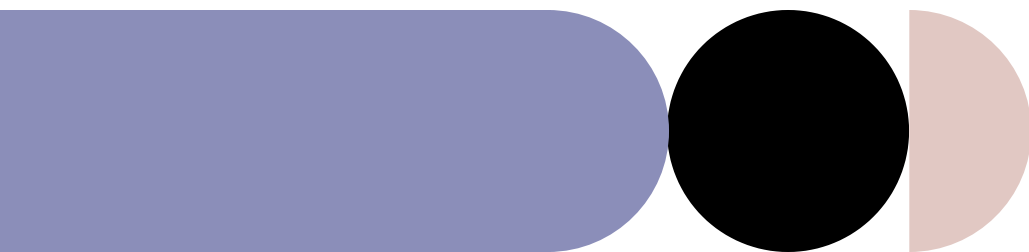
Es posible que las empresas no dispongan de políticas o procesos claros para gestionar la carga de trabajo cuando los empleados están de baja por enfermedad o cuidando de niños enfermos, lo que puede dificultar que los compañeros o directivos se hagan cargo de las tareas o las deleguen en otros. El trabajo a distancia también puede difuminar los límites entre el trabajo y la vida personal, haciendo más difícil que los empleados se tomen tiempo libre y desconecten cuando están enfermos, especialmente las mujeres que tienen hijos, ya que suelen asumir la mayor responsabilidad en casa.

## Liderazgo & Autoliderazgo

Los líderes tienen la responsabilidad de establecer expectativas claras y comunicar la importancia de tomarse tiempo libre cuando los empleados están enfermos o necesitan cuidar de sus hijos enfermos. También pueden proporcionar apoyo estableciendo sistemas de delegación y dando ejemplo de buenas prácticas de autocuidado. Los líderes que dan ejemplo de una conciliación saludable de la vida laboral y familiar y dan prioridad al bienestar de los empleados, en particular las mujeres líderes que han experimentado retos similares, pueden servir de modelos y mentores para los empleados que pueden estar luchando por equilibrar sus responsabilidades laborales y de cuidado. Para los empleados, es importante dar prioridad a la salud y comunicarse con su jefe o compañeros sobre su carga de trabajo y cualquier apoyo que puedan necesitar cuando estén enfermos/de baja por cuidados.

## **Cultura & Normas**

La cultura de una empresa puede influir en cómo perciben los empleados las bajas por enfermedad y la carga de trabajo. Si existe una cultura de presentismo o una falta de apoyo a las bajas por enfermedad, los empleados pueden sentirse presionados para trabajar incluso cuando no se encuentran bien. El trabajo a distancia también puede crear una cultura de estar siempre disponible y en línea, lo que puede dificultar que los empleados se tomen tiempo libre y den prioridad a su salud. Los trabajadores deben sentirse cómodos cuando deciden tomarse tiempo libre y cuando articulan esos límites. No siempre se cumplen estas dos condiciones, y puede ser especialmente difícil cuando se tiene la opción de trabajar a distancia.



# Equipamiento Técnico Ergonómico Adecuado y Espacio en Casa

*No dispongo de herramientas ergonómicas tan buenas como imaginaria que debería tener una oficina.*

*- Mujer Suecia*

El 62% de los encuestados considera que la empresa para la que trabaja le ha proporcionado el equipo que necesita para trabajar a distancia. Sin embargo, esto implica que es posible que el 38% no disponga de las herramientas ergonómicas adecuadas o de los espacios de trabajo necesarios para trabajar de forma eficiente y cómoda en un entorno remoto. Disponer de un espacio de trabajo y un equipamiento técnico adecuados es esencial para que los trabajadores a distancia mantengan la productividad, eviten molestias o lesiones y minimicen el estrés. Es posible que los empleados no sean conscientes de los posibles problemas de salud causados por un equipamiento inadecuado y hábitos sedentarios. También es posible que no sepan que los trastornos musculoesqueléticos se desarrollan lentamente y pueden ser difíciles de remediar si no se tratan durante mucho tiempo. Quienes utilizan ordenadores con frecuencia deben prestar mucha atención a la ergonomía de su oficina en casa. Las organizaciones deberían compartir las mejores prácticas para las tareas informáticas y de papeleo intensivas, lo que permitiría a los trabajadores evaluar si están cumpliendo las normas ergonómicas en casa (Geldart, 2022).

## **Percepción & Sensación**

Trabajar a distancia sin el equipo ergonómico adecuado y/o con las herramientas digitales adecuadas puede provocar sentimientos de incomodidad, frustración y, potencialmente, resentimiento hacia el empleador. Estos sentimientos negativos pueden afectar a la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar general. Los empleados que no disponen de las herramientas adecuadas también pueden sentirse poco apoyados e infravalorados por sus empleadores.

## **Estructura & Procesos**

Las organizaciones deben establecer directrices y procesos para garantizar que los empleados remotos dispongan del equipo ergonómico, el hardware, el software y el apoyo que puedan necesitar. Esto puede incluir cómo y qué se le permite comprar como empleado, pero también proporcionar recomendaciones para configurar un espacio de trabajo cómodo y eficiente, ofreciendo recursos para que los empleados remotos aprendan sobre ergonomía, herramientas digitales inteligentes y mejores prácticas.

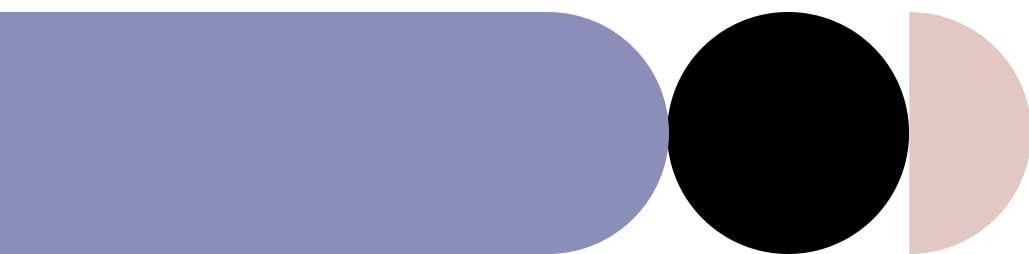


## **Liderazgo & Autoliderazgo**

Los líderes deben ser proactivos a la hora de abordar las necesidades de los empleados remotos en lo que se refiere a equipos ergonómicos, actualización de hardware, software y otras herramientas digitales. Al asegurarse de que los empleados disponen de los recursos necesarios, los líderes pueden ayudar a crear un entorno de trabajo a distancia positivo y prevenir posibles problemas de salud. Los empleados, por su parte, tienen la responsabilidad de comunicar sus necesidades a sus empleadores y tomar la iniciativa de crear un espacio de trabajo adecuado proporcionado por el empleador.

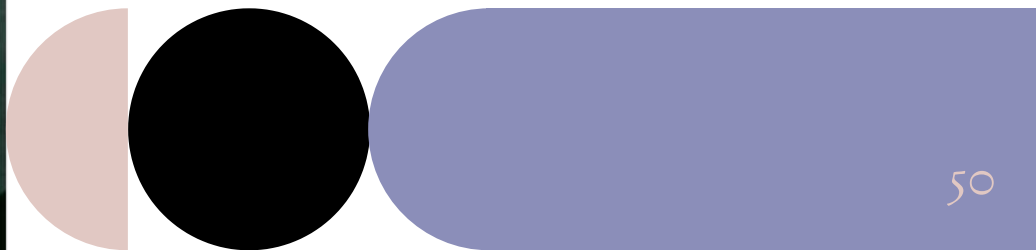
## **Cultura & Normas**

Las expectativas y normas de la sociedad en torno al trabajo a distancia también pueden influir en la provisión de equipos técnicos y ergonómicos en casa. Por ejemplo, si el trabajo a distancia se considera una ventaja y no una necesidad, los empresarios pueden verse menos obligados a proporcionar el equipo y el apoyo necesarios. Por otra parte, si el trabajo a distancia se generaliza y se normaliza, puede haber una mayor presión sobre los empresarios para que proporcionen el apoyo y los recursos adecuados a los trabajadores a distancia. La creación de una cultura que valore la salud y el bienestar de los empleados a distancia puede ayudar a garantizar que se proporcionen y se prioricen los equipos ergonómicos y los espacios de trabajo adecuados.



# Desarrollo Futuro

Hemos cubierto una amplia gama de factores que pueden contribuir al agotamiento entre las mujeres que trabajan a distancia. Sin embargo, hay algunas áreas que podrían explorarse más a fondo, como:



# Comparación de distintos marcos jurídicos

Las responsabilidades legales y normativas de los empresarios para prevenir el agotamiento y promover el bienestar mental varían significativamente de un país a otro. En algunos países, como Suecia e Irlanda, existen sólidos marcos jurídicos para proteger la salud mental y el bienestar de los trabajadores, y los empresarios tienen la obligación legal de adoptar medidas razonables para prevenir el estrés y el agotamiento en el lugar de trabajo.

En otros países, como Grecia y la República Checa, la protección jurídica de los trabajadores en este ámbito puede ser menor. Los empresarios pueden tener mayor discrecionalidad a la hora de gestionar los problemas de salud mental y puede que no estén obligados a proporcionar apoyo o adaptaciones específicas.

No obstante, es importante señalar que los marcos jurídicos son sólo un aspecto del contexto social y cultural más amplio en el que operan empresarios y empleados. En algunos países en los que la protección jurídica es más débil, las expectativas sociales y culturales en torno a la prestación de apoyo al bienestar de los empleados por parte de los empleadores pueden ser mayores. A la inversa, en algunos países con una sólida protección jurídica, puede seguir existiendo un estigma o prejuicios en torno a la salud mental que dificulten que los empleados busquen ayuda o que los empresarios ofrezcan un apoyo eficaz.

Las comparaciones internacionales son complicadas, porque las definiciones de burnout varían y no todos los países reconocen el diagnóstico. Algunos países, como Suecia, fueron los primeros en formular un diagnóstico médico del burnout, lo que ha contribuido a acabar con los tabúes, a animar a más personas a buscar ayuda y a que los empresarios sean más conscientes del problema y lo acepten. Los ocho países participantes en este estudio poseen marcos jurídicos distintos que merecen un examen más detenido. En futuras investigaciones, sería interesante explorar cómo influyen estos diversos contextos jurídicos tanto en el empleado individual como en la organización en su conjunto.

## Sistema de atención a la infancia

En general, aunque todos los países incluidos en el estudio disponen de algún tipo de ayuda para el cuidado de los hijos, en muchos de ellos preocupa la calidad y disponibilidad de los servicios. Esto puede suponer una carga importante para las mujeres, de las que a menudo se espera que asuman una mayor parte de las responsabilidades del cuidado de los hijos. La duración del permiso parental retribuido también influye en la capacidad de las mujeres para desarrollar su carrera profesional.

## Diversidad

Aunque se abordaron los prejuicios y los estereotipos y la perspectiva de género está presente en todo el estudio, las organizaciones podrían beneficiarse de escuchar a otros grupos minoritarios que sufren discriminación en el lugar de trabajo. Reconocemos que la discriminación existe y, para comprender realmente estos problemas, debemos escuchar activamente las voces de los afectados.



## Siguientes pasos en el proyecto Beat Burnout

En la siguiente parte del proyecto BeatBurnout, exploraremos las perspectivas de los directivos y responsables de RRHH. Examinaremos los retos a los que se enfrentan a la hora de apoyar a los equipos de trabajo remotos y determinaremos si perciben diferencias en su comportamiento hacia los empleados en función del género. También investigaremos si experimentan diferencias en las necesidades y peticiones de mujeres y hombres en el lugar de trabajo.

Para más información, siga el proyecto:  
[www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)

# Creadores del proyecto Beat Burnout

En primer lugar, queremos expresar nuestra más profunda gratitud a cada una de las 283 increíbles mujeres que han participado en este estudio. Su tiempo y dedicación han sido inestimables, y apreciamos sinceramente las ideas que han compartido con nosotros sobre este tema crucial.

Informe redactado por: Madeleine Harju  
Coautora: Sanna Rådelius y Thomas Arctaediu

Editado por los socios:



Para más información, visita [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Referencias

Bård, K. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385. doi:10.1002/job.377

Conway, P. M., Hogh, A., Rugulies, R., & Hansen, Å. M. (2014). Is sickness presenteeism a risk factor for depression? A Danish 2-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 595-603. doi:10.1097/JOM.000000000000177

Ertosun, Ö., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2021). New EU survey reveals workplace stress on the rise in Europe due to COVID-19. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>

European Commission. (2023). Annual report on gender equality 2023. Retrieved from [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual_report_GE_2023_web_EN_0.pdf)

International Trade Union Confederation. (2007). Trade union manual on export processing zones. Retrieved from <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/transnational-manual.pdf>

Michael Parke and Rob Morris, London Business School. (2017). Emotions at work. Retrieved from <https://www.london.edu/think/emotions-at-work>

OECD. (2020). Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/caregiving-in-crisis-gender-inequality-in-paid-and-unpaid-work-during-covid-19-3555d164/>

Ozbay F, Johnson DC, Dimoulas E, Morgan CA, Charney D, Southwick S. Social support and resilience to stress: from neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*. 2007 May;4(5):35-40. PMID: 20806028; PMCID: PMC2921311.

Prayogi M. A, Lesmana M. T., & Siregar, L. H. (2019). Proceedings of the First International Conference on Administration Science. 10.2991/icas-19.2019.88

Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.710>

Teloren I, Elci M, Murat G. (2021). Self-leadership to make employees give their best. *Journal of Global Strategic Management*, 15(2), 19-30. DOI: 10.20460/JGSM.2022.300

The Adecco Group. (2022). How microaggressions impact mental health. Retrieved from <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/how-microaggressions-impact-mental-health/>

UKG. (2023). Mental health at work: Managers and money. Retrieved from <https://www.ukg.com/resources/article/mental-health-work-managers-and-money?ms=9414.285714285714>