



# Liderando a través de la distancia

Dificultades a las que se enfrentan los directivos en un entorno de trabajo virtual

Informe Internacional  
Septiembre 2023



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# TABLA DE CONTENIDOS

	01	INTRODUCCIÓN
<u>FINALIDAD Y OBJETIVOS</u>	02	
	03	<u>METODOLOGÍA</u>
<u>DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES</u>	04	
	05	<u>LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR</u>
<u>15_ RETOS IDENTIFICADOS</u>	06	
	08	<u>ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS 5 DIMENSIONES</u>
<u>PRINCIPALES CONCLUSIONES</u>	13	
	14	<u>DIFERENCIAS REGIONALES</u>
<u>LA DIMENSIÓN SOCIAL</u>	17	
	28	<u>LA DIMENSIÓN PERSONAL</u>
<u>LA DIMENSIÓN CULTURAL</u>	48	
	55	<u>LA DIMENSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</u>
<u>LA DIMENSIÓN PRÁCTICA</u>	63	
	76	<u>DEBATE</u>

# INTRODUCCIÓN



Este informe es el segundo de una serie de estudios exhaustivos realizados en ocho países europeos (Suecia, Irlanda, Italia, República Checa, Austria, Grecia, Polonia y España) centradas en la evolución del panorama del trabajo a distancia. A diferencia del primer informe, que profundizaba en el agotamiento de las mujeres que trabajan a distancia, esta fase hace hincapié en las perspectivas de los directivos, líderes y entrenadores. Nuestro objetivo es entender sus retos y percepciones del burnout en entornos remotos, y así ayudar a desarrollar estrategias eficaces para abordar estos problemas.



# Finalidad y objetivos

El objetivo principal de este estudio es profundizar en los retos y perspectivas de los directivos, líderes y entrenadores en el contexto de la teledirección de las mujeres que trabajan a distancia. Tras nuestra investigación inicial sobre el burnout que padecen las trabajadoras a distancia, esta fase pretende ampliar la comprensión de cómo afecta el trabajo a distancia a quienes desempeñan funciones directivas. Entre sus principales objetivos figuran:

- 01** Comprender los retos específicos a los que se enfrentan los directivos en entornos de trabajo remotos.
- 02** Conocer las percepciones y experiencias de los directivos sobre el burnout
- 03** Identificar estrategias y prácticas eficaces que los directivos utilizan para mitigar el agotamiento y promover el bienestar en los equipos remotos..
- 04** Contribuir al desarrollo de herramientas y directrices globales para apoyar culturas de trabajo a distancia saludables.

# Metodología

Este estudio empleó un enfoque de métodos mixtos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos, proporcionando un análisis sólido del trabajo a distancia desde una perspectiva de gestión. La metodología incluía:

## ENCUESTAS

Distribuidas en línea, más de 90 encuestas recogieron datos cuantitativos sobre diversos aspectos del trabajo a distancia, incluidos hábitos de trabajo, experiencias de burnout y estrategias de gestión.

Realizadas a más de 81 directivos, líderes y entrenadores,

Las entrevistas ofrecieron una visión cualitativa en profundidad de las experiencias personales, los retos y los mecanismos de afrontamiento en entornos de trabajo remotos.

## ENTREVISTAS

## GRUPOS FOCALES

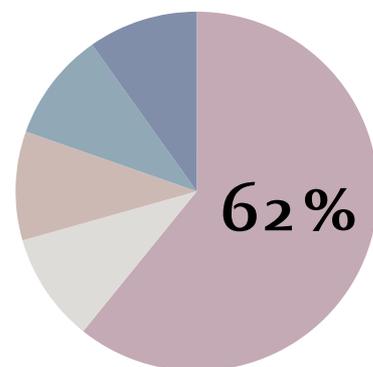
Organizadas en cada país participante, estas sesiones dieron lugar a debates en grupo e intercambios de experiencias, enriqueciendo los datos con perspectivas diversas y puntos de vista colaborativos.

# Datos demográficos de los participantes

El estudio abarcó una amplia gama de profesionales, principalmente en puestos directivos, de ocho países europeos. El desglose demográfico de los participantes es el siguiente:

## Roles profesionales

La mayoría de los participantes ( 62 %) fueron directivos, a los que se sumaron jefes de equipo, personal de RRHH, entrenadores y formadores.



## Distribución por sexos

Como reflejo de la diversidad de género en el liderazgo, el 64% de los participantes eran mujeres y el 36% hombres, ofreciendo perspectivas variadas en función del género.

## Experiencia con el burnout

Una parte significativa de los participantes había experimentado en carne propia el burnout, tanto personalmente como en el seno de sus equipos. En concreto, el 63 % de los directivos declararon haber sufrido personalmente el burnout, mientras que el 74% lo observó entre los miembros de su equipo, lo que pone de manifiesto la prevalencia y el impacto del burnout en la sociedad.

# La perspectiva del jefe



Contar con dos caras de una misma historia es crucial para que ésta sea exhaustiva y completa comprensión equilibrada de cualquier situación. En esta parte de nuestro estudio, hemos recogido las opiniones de directivos con diversas trayectorias profesionales y una gran variedad de funciones directivas y de liderazgo. La mayoría de los participantes en este estudio eran directivos ( 62 %).

El resto desempeñaban funciones similares de dirección y liderazgo, como jefes de equipo, personal de RRHH, entrenadores y formadores. De ellos, el 64% eran mujeres y el 36% hombres.

Para empezar a abordar el problema generalizado del burnout en el lugar de trabajo, cabe destacar que una parte significativa de los directivos de los ocho países tienen experiencia de primera mano con este problema. El 63% de los directivos se ha enfrentado personalmente al burnout. Además, el 74% de los directivos tiene experiencia con el burnout entre los empleados. Estos datos ponen de manifiesto el carácter urgente e imperativo de abordar el burnout, dado su impacto generalizado tanto en los directivos como en sus equipos.

# 15 retos identificados

01

Dificultad de establecer conexiones personales

02

Crear y asimilar la cultura organizativa

03

Dificultades para fomentar la cohesión del equipo

04

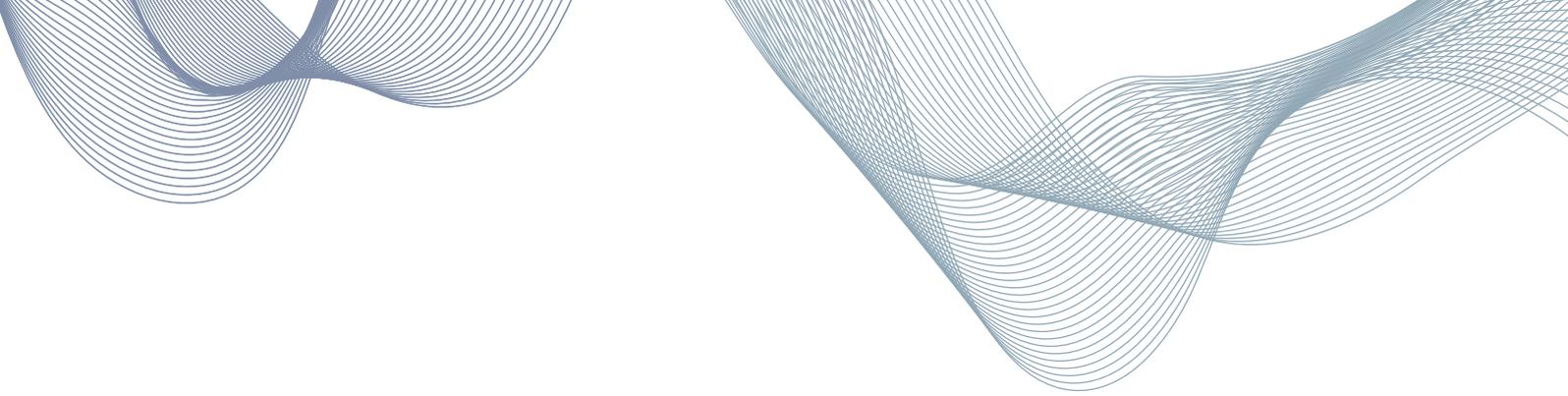
Comunicación pobre e información insuficiente

05

Tensión mental y emocional

06

Baja motivación del empleado



07

Variaciones en los  
antecedentes culturales  
e individuales

08

Problemas de  
confianza insuficiente  
o mal utilizada

09

Distracciones

10

Control de  
gestión limitado

11

Conciliación de la  
vida laboral y  
familiar

12

Falta de  
competencias

13

Incapacidad para  
proporcionar una  
formación

14

Conformidad  
y normaativa

15

Falta de  
infraestructuras  
técnicas



# Análisis a través de las cinco dimensiones

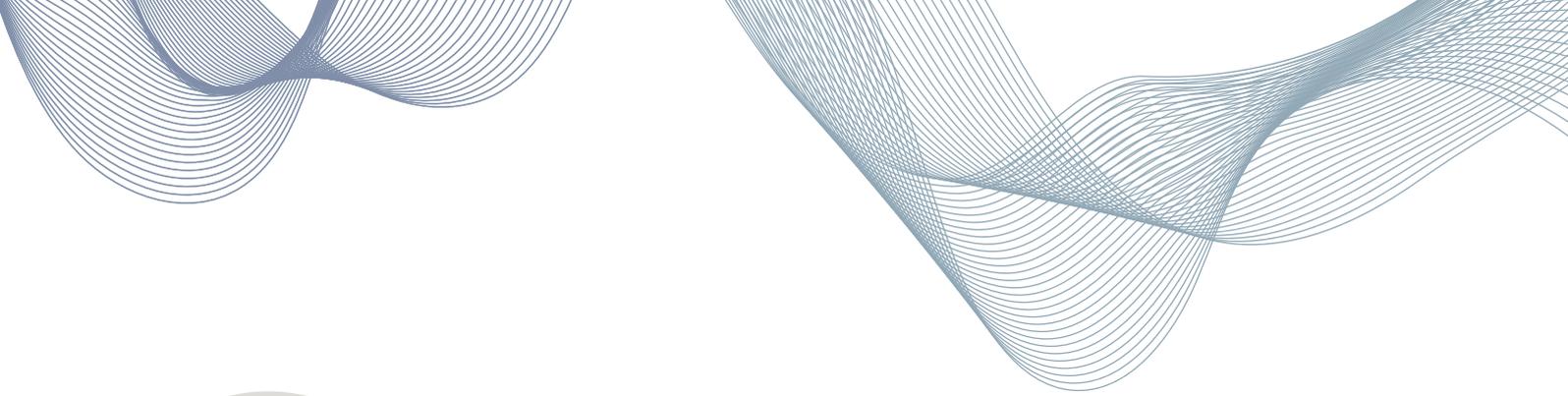
Nuestro estudio explora los múltiples retos a los que se enfrentan los directivos y líderes en entornos de trabajo remotos. Basándonos en la experiencia de varios países europeos, hemos clasificado los 15 retos identificados en cinco dimensiones clave: Social, Personal, Cultural, Planificativa y Práctica. Este informe ofrece un análisis en profundidad de cada dimensión, enriquecido por las perspectivas de los directivos y las experiencias prácticas en distintos contextos culturales y organizativos.

## DIMENSIÓN SOCIAL

Los retos incluyen dificultades para crear vínculos personales, integrarse en la cultura de la empresa y sentirse parte de un equipo. Los directivos destacaron la importancia de las interacciones sociales estructuradas y las estrategias de comunicación proactiva para mitigar los sentimientos de aislamiento y mejorar la cohesión del equipo.

Las entrevistas, realizadas a más de 81 directivos, líderes y entrenadores, ofrecieron una visión cualitativa en profundidad de las experiencias personales, los retos y los mecanismos de superación en entornos de trabajo remotos.

## DIMENSIÓN PERSONAL



DIMENSIÓN  
CULTURAL

Las diferencias culturales e individuales influyen en la dinámica del trabajo a distancia, haciendo hincapié en la confianza y el entendimiento mutuo. Los directivos subrayaron la importancia de la sensibilidad cultural y los enfoques individualizados para fomentar un entorno de trabajo a distancia propicio.

Las distracciones, la falta de control y los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar son frecuentes en los entornos remotos. La planificación eficaz y las estrategias de gestión del tiempo, junto con las políticas de trabajo flexible, se identificaron como claves para hacer frente a estos retos.

DIMENSIÓN DE  
PLANIFICACIÓN

DIMENSIÓN  
PRÁCTICA

Esto incluye la falta de competencias, oportunidades de formación, cumplimiento de la normativa e infraestructura técnica. Los directivos subrayaron la necesidad de un desarrollo continuo de las competencias, un sólido apoyo informático y el cumplimiento de las normas legales y de seguridad en las configuraciones de trabajo a distancia.

# Así es como hemos dividido los retos en las diferentes dimensiones

## DIMENSIÓN SOCIAL

Dificultades para fomentar la cohesión del equipo.  
Comunicación deficiente y retroalimentación insuficiente. Falta de competencias.

## DIMENSIÓN PERSONAL

Dificultad para establecer vínculos personales.  
Tensión mental y emocional.  
Baja motivación de los empleados.  
Diferencias culturales e individuales. Conciliación de la vida laboral y familiar

## DIMENSIÓN CULTURAL

Creación y asimilación de la cultura organizativa.  
Problemas con la confianza, insuficiente o mal utilizada

## DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Distracciones  
Control de gestión limitado

## DIMENSIÓN PRÁCTICA

Incapacidad para proporcionar una formación adecuada.  
Cumplimiento y normativa. Falta de infraestructura técnica..

Para comprenderlos a fondo retos, los analizamos desde cuatro perspectivas analíticas:

## 01 Percepción y Sentimiento

Esta perspectiva va más allá de los meros hechos para captar las experiencias subjetivas y las emociones de los directivos que se ocupan del trabajo a distancia. Abarca sus percepciones sobre el agotamiento, la identificación de problemas y la elaboración de estrategias de gestión eficaces.

## 02

### Estructura y Procesos

Este aspecto examina la influencia crítica de los marcos organizativos y las metodologías en la gestión de los empleados a distancia. Subraya la necesidad de métodos estructurados para gestionar el trabajo, el tiempo y las rutinas diarias en contextos remotos. Las estructuras y procesos eficaces son fundamentales, ya que permiten a los directivos dirigir equipos con mayor eficiencia, sobre todo en entornos remotos, donde la falta de estos elementos puede introducir retos adicionales.

## 03 Liderazgo y Autoliderazgo

Nuestra investigación ahonda en los matices del liderazgo y la autodirección en escenarios de trabajo a distancia. Exploramos el impacto de la ausencia de liderazgo en persona y cómo los directivos pueden adaptarse de forma innovadora para proporcionar una orientación eficaz a distancia. El estudio revela la creciente necesidad y la naturaleza cambiante del liderazgo en entornos de trabajo remotos o híbridos. Subraya la creciente demanda de que los líderes desarrollen mejores habilidades de comunicación y la capacidad de leer a los demás en ausencia de interacciones físicas.

## Cultura y Normas 04

Esta óptica se centra en el impacto de las normas culturales, los sistemas colectivos de creencias y prácticas que definen a un grupo cultural. Analizamos cómo estas normas configuran las interacciones cotidianas e influyen en la salud y el bienestar de los equipos remotos. Cada reto se contempla a través de esta lente para comprender el papel fundamental que desempeñan las normas culturales en la configuración de la dinámica de equipo y la salud general del grupo.

# PRINCIPALES CONCLUSIONES



- Un significativo 24% de los directivos trabaja regularmente horas extraordinarias, lo que indica una posible normalización de la prolongación de la jornada laboral.
- Mientras que el 57% de los lugares de trabajo tienen políticas de salud mental, un preocupante 30% no las tiene, lo que indica una brecha en las estructuras de apoyo a los empleados.
- Una mayoría (64%) coincide en la prioridad del bienestar de los empleados.
- El 85% de los directivos afirma ser consciente de su influencia en el bienestar de los empleados.
- El 92% actuaría al notar agotamiento en su equipo, pero el 60% carece o no está seguro de estrategias para prevenirlo.
- El 39% de los directivos señala la ausencia de políticas en materia de diversidad, equidad e inclusión, lo que sugiere margen de mejora.
- El 75% considera inapropiado contactar con los empleados fuera del horario laboral, pero el 25% no lo reconoce como un límite crucial.
- El 42% tiene medidas para motivar a los empleados, mientras que el 38% no cree que la motivación sea responsabilidad exclusiva del empleado.
- El 40% cree que el trabajo a distancia es fácil para los empleados, lo que indica percepciones variadas sobre sus retos.
- El 83% puede reconocer el estrés en los empleados, pero solo el 45% modela la autoconciencia y el autocuidado de forma eficaz.
- Los niveles de confianza en el rendimiento de los empleados son altos (84%), y el 93% de los directivos realiza comprobaciones periódicas.
- El 40% no está de acuerdo con el principio de contar cualquier hora siempre que se complete el trabajo.



# Diferencias regionales (políticas jurídicas)

Se analiza la legislación sobre trabajo a distancia en Polonia, la República Checa, Suecia, Austria, Irlanda, España, Grecia e Italia, ofreciendo una perspectiva comparativa sobre cómo enfocan el trabajo a distancia los distintos países europeos.

## Polonia

A partir del 7 de abril de 2023, la legislación polaca permite el trabajo a distancia total o parcial, previo acuerdo entre el empleado y el empresario. Las nuevas disposiciones del Código Laboral introducen el "trabajo a distancia ocasional", que permite hasta 24 días al año, solicitándolo en papel o en formato electrónico. Esta opción está pensada para ofrecer flexibilidad en situaciones como las necesidades de cuidados familiares.

## República Checa

En la República Checa, la atención se centra en equilibrar la vida laboral y familiar, con una tendencia a aumentar las oportunidades de trabajo a tiempo parcial. Este cambio pretende evitar el agotamiento y apoyar la igualdad de género en la mano de obra, donde las mujeres representan alrededor del 50% del mercado laboral.

## Suecia

Las leyes suecas, como la Ley de Permiso Parental, hacen hincapié en la igualdad de género y el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Aunque progresistas, estas políticas pueden afectar inadvertidamente a la evolución de la carrera profesional de las mujeres y a su potencial de ingresos debido a los permisos parentales más largos. También se señalan los retos de la reincorporación al trabajo y la gestión del trabajo a distancia.

## Austria

En Austria, casi la mitad de la población activa son mujeres (47%), con el apoyo de iniciativas públicas y privadas. El Plan de Acción Austriaco para la Salud de la Mujer de 2017, que forma parte del Diálogo Anual Austriaco sobre la Salud de la Mujer, se centra en la salud mental, la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de la autoimagen de las mujeres.

## Irlanda

El "proyecto de ley de conciliación de la vida laboral y familiar" en Irlanda, a la espera de su finalización, permitirá a los empleados solicitar el trabajo a distancia. Los empresarios deberán justificar razonablemente su negativa. La Comisión de Relaciones Laborales (WRC) publicará un Código de Buenas Prácticas para orientar la gestión de estas solicitudes.

## España

La normativa española sobre trabajo a distancia, detallada en el Estatuto de los Trabajadores y la Ley 10/2021, exige un acuerdo formal entre empleado y empleador. La ley obliga al empleador a hacerse cargo de los gastos y equipos relacionados con el trabajo, haciendo hincapié en la naturaleza voluntaria y reversible de los acuerdos de trabajo a distancia.

## Grecia

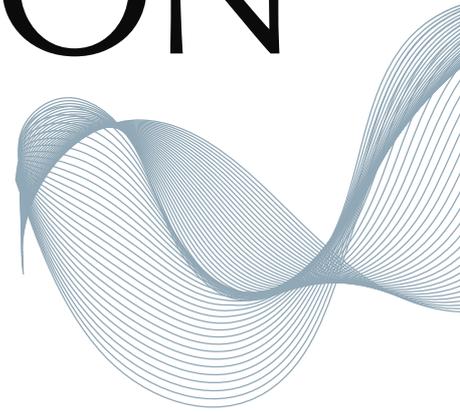
La legislación griega estipula que los empresarios cubran los costes asociados al teletrabajo, incluidos los equipos y el mantenimiento. Debe proporcionarse asistencia técnica, con obligaciones que se extienden a los equipos propiedad de los empleados en determinadas circunstancias.

## Italia

La legislación italiana (Decreto Legislativo n. 81/2017) esboza el marco para el trabajo a distancia, haciendo hincapié en el acuerdo mutuo y las protecciones específicas para los padres y las personas con condiciones de salud. La ley distingue entre "trabajo inteligente" y "teletrabajo", cada uno con regulaciones únicas.

Muchos países han aprobado leyes para abordar los nuevos retos jurídicos logísticos y estructurales que han surgido debido a los nuevos modelos de trabajo. Sin embargo, la legislación varía de un país a otro, y no existe un planteamiento único. La legislación de cada país refleja las necesidades y circunstancias únicas del mismo. Por ejemplo, algunos países se han centrado en garantizar que los empleados tengan derecho a desconectar del trabajo fuera del horario laboral normal, mientras que otros se han centrado en garantizar que los empleados tengan acceso a los equipos y herramientas necesarios. Las diferencias en la legislación pueden repercutir en la forma de aplicar y gestionar el trabajo a distancia en los distintos países. Es importante que empresarios y empleados conozcan la legislación de su país y se aseguren de que la cumplen..

# LA DIMENSIÓN SOCIAL



## DIFICULTADES PARA FOMENTAR LA COHESIÓN DEL EQUIPO

*La colaboración y la creación de equipos pueden ser muy difíciles: puede resultar complicado crear un sentimiento de unión y camaradería entre miembros de equipos distantes. También es muy difícil desarrollar la confianza, la cooperación y un equipo fuerte cuando no hay encuentros cara a cara.*

*~ Director, Austria*

*Crear un ambiente sereno y relajado en el lugar de trabajo es esencial para evitar el agotamiento y promover el diálogo horizontal. Además, valorar el trabajo individual y en equipo y ser siempre amable ayuda a mantener un cierto equilibrio.*

*~ Gerente, Italia*

*Es importante fomentar un sentimiento de comunidad y conexión entre los trabajadores remotos con eventos sociales virtuales regulares, pausas para el café y actividades de creación de equipos.*

*~ Gerente, Suecia*

En el dinámico mundo del trabajo a distancia, uno de los retos más destacados a los que se enfrentan los directivos es fomentar la cohesión del equipo. Como los equipos están cada vez más dispersos, separados físicamente por distancias geográficas, y a menudo operan a través de varias zonas horarias, los métodos tradicionales de crear y mantener un espíritu de equipo unificado ya no son tan eficaces. Esta nueva era de trabajo exige enfoques innovadores para cultivar un sentimiento de unión y propósito colectivo entre los miembros de un equipo que quizá nunca se encuentren cara a cara.



El reto de fomentar la cohesión del equipo en un entorno remoto va más allá de la simple conexión de las personas a través de medios digitales. Abarca la creación de una identidad de equipo compartida, el fomento de un sentimiento de pertenencia y la garantía de que todos los miembros del equipo se sientan valorados e integrados. En los equipos remotos, la ausencia de interacciones casuales en persona que contribuyan orgánicamente a la creación de lazos de equipo supone un obstáculo único. Por lo tanto, los directivos deben ser proactivos e intencionados en sus esfuerzos por salvar esta distancia.

Esta dificultad se ve agravada por la naturaleza diversa de los equipos remotos. Las diferencias de bagaje cultural, estilos de comunicación y preferencias laborales pueden provocar malentendidos o sentimientos de aislamiento entre los miembros del equipo. Los directivos tienen la tarea no sólo de reconocer estas diferencias, sino también de aprovecharlas para mejorar la dinámica de equipo y la colaboración.



## Percepción y Sentimiento

Esta perspectiva pone de relieve los aspectos emocionales y psicológicos del reto. En entornos remotos, los miembros del equipo y los directivos pueden sentirse desconectados debido a la falta de presencia física y de interacciones informales. Esto puede provocar sentimientos de aislamiento o de falta de sincronización con el equipo. Por ejemplo, un directivo puede percibir un descenso de la moral del equipo y tener dificultades para calibrar y atender las necesidades emocionales de los miembros del equipo que se sienten desvinculados..

## Estructura y Procesos

Desde esta perspectiva, el reto consiste en crear y aplicar estructuras y procesos que favorezcan la cohesión del equipo en un entorno virtual. Sin la vinculación natural que se produce en una oficina física, los directivos tienen que diseñar actividades y protocolos de comunicación deliberados para fomentar un sentimiento de unidad. Un ejemplo de ello podría ser la dificultad para programar reuniones periódicas de equipo o actividades que se adapten a las diferentes zonas horarias, lo que obstaculiza el desarrollo de un fuerte vínculo de equipo.

## Liderazgo y Auto-liderazgo

Este ángulo se centra en el papel del liderazgo a la hora de cultivar la cohesión de los equipos. El reto para los directivos es predicar con el ejemplo a la hora de crear un equipo cohesionado, lo que incluye desarrollar habilidades de gestión de equipos virtuales y de comunicación. Además, el autoliderazgo es crucial, ya que los directivos deben aprender y adaptarse continuamente a la dinámica cambiante del trabajo a distancia. Un problema común puede ser la incapacidad del directivo para mediar eficazmente en los conflictos o facilitar las actividades de creación de equipos en un entorno virtual, que son esenciales para mantener la unidad del equipo.

## Cultura y Normas

A través de esta perspectiva, el reto se ve en el contexto de la diversidad cultural y las normas dentro de los equipos remotos. Los directivos deben navegar y armonizar diferentes expectativas culturales y estilos de trabajo, lo que puede ser una tarea compleja en un entorno remoto. Por ejemplo, un directivo puede tener dificultades para crear una cultura de equipo que respete e integre diversos estilos de comunicación y hábitos de trabajo, lo que puede dar lugar a malentendidos y a una falta de identidad cohesiva del equipo.

## COMUNICACIÓN DEFICIENTE

## Y RETROALIMENTACIÓN INSUFICIENTE

Los directivos de los distintos grupos de discusión debatieron los retos que entrañan las dificultades de comunicación debidas a la ausencia de interacción cara a cara y los posibles problemas de motivación derivados de la falta de interacción social. La mayoría de los participantes coincidieron en que "una comunicación clara es vital". Los lugares de trabajo necesitan directrices y comunicación claras para evitar el estrés y la incertidumbre.

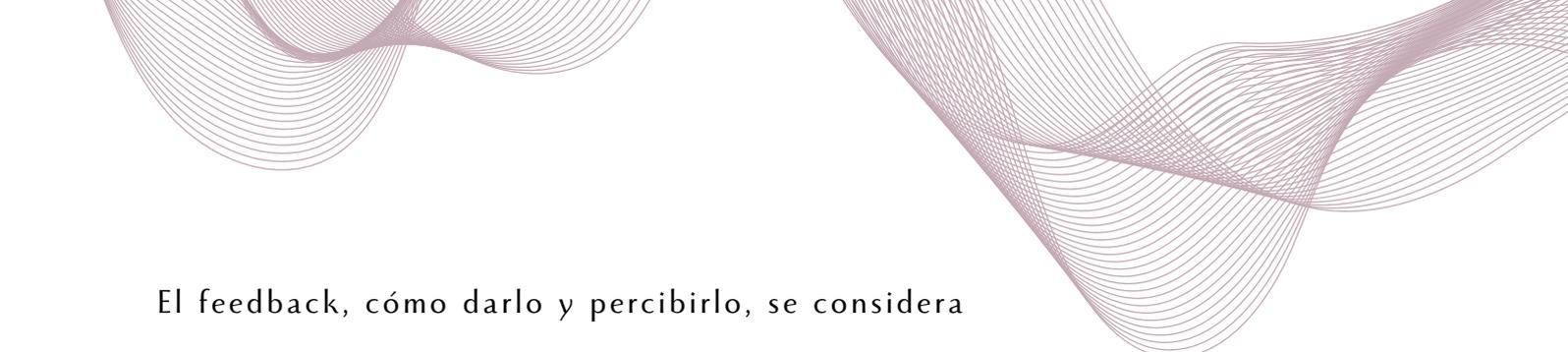
Un directivo afirmó:



El trabajo a distancia es como un iceberg; sólo vemos la punta, o básicamente lo que los empleados quieren mostrarnos. He experimentado la terquedad de algunos empleados que no eran buenos cuando trabajaban a distancia, aun así, no querían admitir que el trabajo a distancia podría no ser para ellos. El trabajo a distancia es un derecho de todos, pero no funciona para todos.

- Gerente Austriaco

Al destacar la necesidad de soluciones individuales, se puede argumentar que el empleado en este caso no entendía o quería revelar su incapacidad para cumplir, pero también se podría argumentar que hay una falta de apoyo y orientación por parte de los directivos, que al final son los responsables del resultado..



El feedback, cómo darlo y percibirlo, se considera un reto mayor trabajando a distancia. Un directivo hizo hincapié en la necesidad de una estructura de feedback.



*Establezca un mecanismo de retroalimentación regular en el que los empleados puedan expresar sus preocupaciones, retos o sugerencias relacionadas con el trabajo a distancia.*

- Director, Suiza

## Percepción y Sentimiento

Esta perspectiva se centra en los efectos emocionales y psicológicos de las barreras de comunicación en el trabajo a distancia. Los directivos pueden sentirse desconectados de su equipo y no comprender sus verdaderos sentimientos y preocupaciones. Los empleados, a su vez, pueden sentirse infravalorados o no escuchados, lo que crea una sensación de aislamiento. Por ejemplo, la analogía del directivo austriaco del trabajo a distancia como un "iceberg" refleja esta perspectiva, indicando que sólo una fracción de los problemas de los empleados son visibles para la dirección, dejando problemas más profundos sin reconocer ni abordar.

## Estructura y Procesos

Desde esta perspectiva, el reto consiste en establecer canales de comunicación y mecanismos de retroalimentación eficaces en un entorno remoto. Sin procesos estructurados, puede perderse información crucial y los empleados pueden no recibir la orientación que necesitan. La sugerencia del directivo sueco de establecer un mecanismo regular de retroalimentación ejemplifica la necesidad de procesos estructurados que garanticen una comunicación coherente y clara, que permita a los directivos mantenerse informados y responder a las necesidades de su equipo.

## Liderazgo y Auto-liderazgo

Este aspecto pone de relieve el papel de la capacidad de liderazgo a la hora de abordar los problemas de comunicación. El reto para los directivos es predicar con el ejemplo, demostrando una comunicación eficaz y buscando activamente la retroalimentación.

También implica autorreflexión y superación personal en las habilidades de comunicación. La experiencia del directivo austriaco con la tozudez de los empleados apunta a la necesidad de que los líderes desarrollen estrategias para comprometerse y apoyar a los empleados que puedan tener dificultades con el trabajo a distancia, garantizando líneas abiertas de comunicación.



## Cultura y Normas

El reto consiste en alinear e integrar los diversos estilos y expectativas de comunicación entre los distintos entornos culturales de los equipos remotos. Los directivos deben sortear estas diferencias para crear una cultura de comunicación integradora en la que todos los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones. Un directivo dijo: "Habla con alguien. Si la carga de trabajo te parece demasiado pesada, mira a ver si puedes compartirla. La comunicación abierta es muy importante".

Por supuesto, eso requiere una cultura en la que uno se sienta bien y se le anime a compartir sus sentimientos sin consecuencias". La cuestión planteada por el directivo sueco sobre el establecimiento de una estructura de retroalimentación también refleja esta necesidad, pues pone de relieve cómo pueden variar las normas culturales en torno a la comunicación y la retroalimentación, y la importancia de acomodar estas diferencias en un entorno remoto.

## FALTA DE COMPETENCIAS

En el panorama en rápida evolución del trabajo a distancia, un reto crítico que aflora constantemente es la falta de competencias entre los directivos. A medida que las organizaciones pasan a modelos remotos o híbridos, las competencias necesarias para una gestión eficaz sufren una transformación significativa. Las habilidades directivas tradicionales, aunque siguen siendo relevantes, ya no son suficientes. Los directivos se encuentran navegando por un terreno totalmente nuevo, en el que las competencias en comunicación digital, liderazgo de equipos virtuales y compromiso de los empleados remotos pasan a ser primordiales.

Este reto no se refiere únicamente a los conocimientos técnicos necesarios para utilizar herramientas de trabajo a distancia, sino que abarca un espectro más amplio de competencias. Entre ellas figuran la capacidad de mantener la cohesión del equipo sin presencia física, la comprensión de los matices de la dinámica de los equipos virtuales y la capacidad de apoyar el bienestar de los miembros del equipo desde la distancia. Además, los directivos deben ser expertos en gestionar las complejidades derivadas de una plantilla dispersa, como la coordinación entre husos horarios, la gestión de flujos de trabajo virtuales y el fomento de un sentimiento de pertenencia e inclusión entre los empleados remotos.

La falta de estas competencias puede provocar una serie de problemas, desde una disminución de la productividad y la moral del equipo hasta un aumento de la sensación de aislamiento entre los empleados. A medida que la naturaleza del trabajo sigue evolucionando, dotar a los directivos de las habilidades y competencias adecuadas para el liderazgo a distancia no solo resulta beneficioso, sino esencial para el éxito y la sostenibilidad de los acuerdos de trabajo a distancia.

## Percepción y Sentimientos

Desde este punto de vista, el reto está ligado a los sentimientos y percepciones de inadecuación o falta de preparación de los directivos. Pueden sentirse abrumados o ansiosos por no tener las habilidades necesarias para dirigir eficazmente un equipo remoto. Esto puede provocar una disminución de la confianza y afectar a su capacidad para tomar decisiones. Un ejemplo de esto es que un directivo se sienta inseguro sobre el uso de herramientas digitales para la colaboración en equipo, lo que puede dificultar la comunicación eficaz y crear una barrera para conectar con el equipo.

## Estructura y Procesos

Desde esta perspectiva, el reto se ve en el contexto de los sistemas organizativos y los flujos de trabajo. La falta de competencias puede manifestarse en estructuras ineficaces o inadecuadas para el trabajo a distancia. Los directivos pueden tener dificultades para implantar procesos eficaces de trabajo a distancia o no adaptar los flujos de trabajo existentes a un entorno virtual. Por ejemplo, a un directivo puede resultarle difícil coordinar las actividades de un equipo en distintas zonas horarias por falta de experiencia en programación y planificación a distancia.

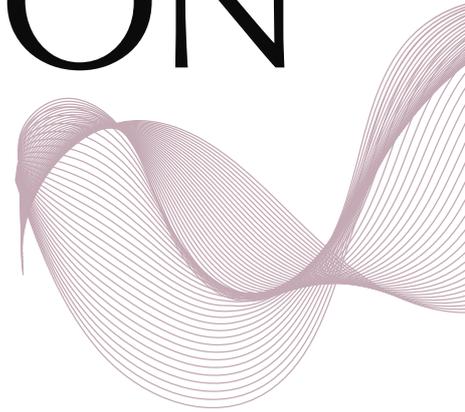
## Liderazgo y Auto-liderazgo

Este ángulo pone de relieve el reto en el ámbito del desarrollo del liderazgo y la superación personal. Los directivos pueden tener dificultades para dirigir y motivar a sus equipos a distancia debido a la falta de formación en liderazgo a distancia. El reto también reside en el autoliderazgo, donde los directivos deben reconocer sus carencias de habilidades y buscar oportunidades de desarrollo personal. Un ejemplo podría ser un directivo que se esfuerza por mantener la moral de su equipo a distancia, al no haber desarrollado las habilidades necesarias para implicar e inspirar a su equipo virtualmente.

## Cultura y Normas

Desde el punto de vista cultural, el reto consiste en integrar y adaptarse a prácticas y expectativas laborales diversas en un entorno remoto. Los directivos pueden carecer de las competencias necesarias para gestionar un equipo culturalmente diverso, lo que da lugar a malentendidos y falta de cohesión. Esto se pone de manifiesto cuando un directivo no reconoce ni aborda las diferencias culturales en los estilos de comunicación, lo que puede dar lugar a malentendidos y a una disminución de la eficacia del equipo.

# LA DIMENSIÓN PERSONAL



## DIFICULTAD PARA ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES

La capacidad de conectar personalmente con los empleados no es sólo un detalle; es un componente esencial de un liderazgo eficaz. Las conexiones personales fomentan la confianza, mejoran la cohesión del equipo y son esenciales para comprender y responder a las necesidades individuales de sus miembros. Sin embargo, en ausencia de interacciones cara a cara, los directivos deben encontrar nuevas formas de salvar la distancia física. Tienen que crear un entorno en el que puedan florecer conexiones significativas a pesar de la falta de proximidad física.

Este reto es especialmente pronunciado en entornos remotos, donde la comunicación digital sustituye a los matices de las interacciones en persona. Los directivos deben adaptar sus estilos de liderazgo para mantener un sentido de conexión y compromiso, garantizando que cada miembro del equipo se sienta visto, escuchado y valorado. Esta transición exige un replanteamiento de las prácticas de gestión tradicionales y un conocimiento más profundo de las herramientas y técnicas que facilitan la conexión en un mundo digital.



## Percepción y Sentimiento:

El reto de crear conexiones puede tener su origen en el impacto emocional y psicológico de un entorno de trabajo a distancia, que crea nuevas estructuras y comportamientos a los que los directivos deben adaptarse. Como empleados, los directivos pueden sentirse desconectados de su equipo, lo que provoca sentimientos de aislamiento y una menor capacidad para empatizar con los miembros del equipo. Muchos participantes en nuestro estudio hablaron de las dificultades que entraña "leer una habitación", por no hablar de establecer relaciones y vínculos, sobre todo si no ha habido un contacto previo en persona. Se requiere conocimiento, saber cómo comunicarse y conectar y transparencia sobre el hecho de que nadie tiene las respuestas correctas, que todos estamos intentando descubrirlo y que siempre existirá complejidad cuando se habla de establecer conexiones, ya que somos humanos.

## Estructura y Procesos:

El reto estriba en la dificultad de reproducir las interacciones espontáneas y orgánicas que se producen en una oficina física. Los directivos pueden tener dificultades para crear estructuras que fomenten interacciones informales pero significativas en un entorno virtual. Un ejemplo es la dificultad para facilitar conversaciones informales en un espacio de trabajo digital, que son cruciales para crear conexiones personales y comprender la dinámica del equipo. En un día de trabajo "en persona", la jornada tendría una estructura, un principio, un nudo y un desenlace, y todo el mundo la recorrería de la misma manera, haciendo pausas para el café, para beber agua, para comer, para entrar en el edificio, para salir de él, etc. Todos estos procesos ofrecen la oportunidad de crear vínculos sociales, sin los cuales es difícil que se produzca un flujo natural. Pero esto no significa que no podamos crear nuevas estructuras y adaptarnos a un nuevo entorno digital, sino que pone de relieve la importancia de dedicar tiempo y energía a crear nuevas formas que funcionen en un nuevo entorno, algo que antes podríamos haber dado por sentado.

## Liderazgo y Auto-Liderazgo:

Desde esta perspectiva, el reto consiste en adaptar los estilos de liderazgo a las interacciones a distancia. Los directivos se enfrentan a la dificultad de proporcionar orientación y apoyo eficaces sin la ventaja de la presencia física y las señales no verbales. Un ejemplo común es el reto de realizar evaluaciones de rendimiento a distancia, donde es más difícil comprender las sutiles señales sobre las reacciones y los niveles de comodidad de un empleado, lo que puede dar lugar a una retroalimentación y orientación menos eficaces.



## Cultura y Normas:

El reto consiste en aceptar que tenemos que adaptarnos al cambio, los directivos tienen que aceptar que el entorno es diferente y empezar a navegar e integrar nuevas formas de trabajar. Algunas cosas, como la forma de crear vínculos entre compañeros, pueden haber sido una habilidad que dábamos por sentada en un mundo físico en el que ahora tenemos que encontrar nuevas formas.

Con la ampliación de la reserva mundial de talentos, surge otra perspectiva, el reto de armonizar las diversas normas culturales de los equipos remotos procedentes de distintas partes del mundo. Crear una cultura de equipo cohesionada que abarque la amplia gama de orígenes y prácticas de los miembros del equipo puede ser una empresa importante. Por ejemplo, a un directivo puede resultarle difícil establecer una base común para las interacciones del equipo que respete las diferentes zonas horarias, estilos de comunicación y límites entre la vida laboral y personal, lo que puede dar lugar a malentendidos y conflictos.

## TENSIÓN MENTAL Y EMOCIONAL



*Cuando no puedes ver a tus empleados, no puedes ver su lucha. Tienes que confiar en que ellos te lo digan. Esto no siempre ocurre. Con el trabajo a distancia, es más difícil ver las señales de alarma que indican depresión o problemas de salud mental.*

*- Director, Irlanda*

En el panorama en rápida evolución del trabajo a distancia, un reto importante, aunque a menudo subestimado, para los directivos es identificar y abordar la tensión mental y emocional de los miembros de su equipo. El cambio al trabajo a distancia ha redefinido las interacciones y los entornos del lugar de trabajo, dando lugar a nuevos factores de estrés que pueden afectar a la salud mental y el bienestar emocional de los empleados. Esta situación plantea un reto único a los directivos, que ahora deben estar más atentos a los signos sutiles de angustia que pueden pasar desapercibidos fácilmente en un entorno virtual.

La ausencia de señales físicas y las limitaciones inherentes a la comunicación digital hacen que a los directivos les resulte más difícil detectar cambios en el comportamiento o el estado de ánimo de un empleado que puedan indicar estrés o dificultades emocionales. Este reto se ve agravado por el hecho de que los empleados que trabajan a distancia pueden sentirse menos inclinados a compartir abiertamente sus luchas, ya sea debido a la naturaleza impersonal de las interacciones virtuales o a la percepción de la falta de un entorno de apoyo.



Además, la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal en entornos remotos puede exacerbar aún más la tensión mental y emocional entre los empleados. Los directivos se enfrentan ahora a la tarea no sólo de reconocer estas señales, sino también de proporcionar el apoyo y los recursos adecuados, respetando al mismo tiempo los límites personales de los miembros de su equipo.

## Percepción y Sentimiento

El reto reside en comprender y empatizar con el estado emocional de los empleados a distancia. En un entorno de trabajo a distancia, los directivos pueden tener dificultades para percibir las sutiles señales emocionales que son más evidentes en las interacciones cara a cara. Por ejemplo, es posible que un directivo no perciba fácilmente los signos de estrés o agotamiento en un miembro de su equipo durante las reuniones virtuales, a diferencia de lo que ocurre en los entornos presenciales, donde el lenguaje corporal y otras señales no verbales son más observables.

## Estructura y Procesos



*Cuando los empleados se sienten deprimidos, su trabajo se ve afectado. Pierden entusiasmo y concentración. Hablar y mantener contactos y revisiones periódicas es muy importante como parte de la estructura de la vida laboral.*

- Directivo, Irlanda.

El reto consiste en desarrollar y aplicar canales de comunicación y sistemas de apoyo eficaces que permitan identificar y abordar los problemas mentales y emocionales. Un ejemplo de este reto es crear un proceso para realizar comprobaciones periódicas que sea lo suficientemente sensible como para identificar el malestar emocional, que puede quedar fácilmente enmascarado en los informes estándar o en las estructuras de reuniones formales.

### Liderazgo y Autoliderazgo:

Desde este punto de vista, el reto está relacionado con las habilidades de liderazgo necesarias para reconocer y abordar la tensión mental y emocional. Los directivos deben desarrollar un mayor nivel de inteligencia emocional y la capacidad de liderar con empatía. Esto incluye ser proactivo a la hora de preguntar y escuchar las preocupaciones de los empleados. Un directivo puede tener dificultades para abordar conversaciones delicadas o prestar apoyo sin invadir los límites personales, especialmente en un entorno remoto.



## Cultura y Normas:

Desde el punto de vista cultural, el reto consiste en crear y mantener una cultura de trabajo que reconozca y apoye la salud mental y emocional. En los equipos remotos, establecer una cultura en la que sea seguro expresar las vulnerabilidades y buscar ayuda puede resultar difícil. Los directivos deben navegar por diversas normas culturales relativas a la salud mental y la expresión emocional. Por ejemplo, en algunas culturas puede haber un estigma asociado al hecho de hablar de problemas de salud mental, lo que dificulta que los empleados de esos entornos se abran a hablar de sus dificultades.

Cada perspectiva saca a la luz diferentes aspectos del reto que supone advertir la tensión mental y emocional de los empleados a distancia, lo que subraya el enfoque polifacético necesario para apoyar eficazmente el bienestar de los miembros del equipo en un entorno de trabajo a distancia.

## BAJA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

En el cambiante ámbito del trabajo a distancia, un reto recurrente y significativo identificado por los directivos es la percepción de una baja motivación de los empleados. Esta cuestión, planteada con frecuencia tanto en los grupos de discusión como en las entrevistas individuales con los directivos, pone de manifiesto la complejidad de mantener la motivación individual y de equipo en un entorno de trabajo virtual. La transición al trabajo a distancia puede alterar las rutinas personales y profesionales establecidas, difuminando los límites entre el trabajo y la vida personal y, en consecuencia, afectando a los niveles de motivación.

Los directivos se dan cuenta de que las estrategias tradicionales de motivación no siempre son eficaces en entornos remotos. La ausencia de presencia física y el cambio en la dinámica de trabajo hacen necesarios nuevos enfoques y habilidades para inspirar y mantener la motivación. Los debates han girado en torno al delicado equilibrio de infundir confianza sin recurrir a la microgestión, y mantener a los miembros del equipo centrados en los objetivos sin perder de vista su bienestar.

As noted by a manager from Austria



*Los empleados motivados son estupendos, pero también lo son los sanos. Por eso es importante un buen equilibrio.*

- Directivo, Austria.



## Percepción y Sentimiento

En el entorno de trabajo a distancia, los directivos suelen tener dificultades para percibir con precisión los niveles de motivación de los miembros de su equipo, principalmente debido a la ausencia de oportunidades de observación directa típicas de los entornos de oficina tradicionales. Esto puede dar lugar a interpretaciones erróneas; por ejemplo, el silencio de un empleado en reuniones virtuales podría considerarse erróneamente como falta de motivación, cuando en realidad podría atribuirse a un estilo de comunicación menos cómodo en entornos remotos o a otros factores subyacentes.

La percepción y los sentimientos influyen significativamente en la motivación, y es crucial que los directivos los tengan en cuenta. La falta de objetivos claros, por ejemplo, puede generar confusión y frustración entre los miembros del equipo. Del mismo modo, los sentimientos de aburrimiento, estrés y agotamiento son factores críticos que pueden disminuir la motivación. Además, las cargas psicológicas subyacentes, como la depresión, la ansiedad, el agotamiento emocional y el desgaste profesional, pueden afectar profundamente a los niveles de motivación de un empleado. Es esencial que los directivos reconozcan estas señales sutiles y los estados emocionales subyacentes. Abordar estos problemas puede requerir la búsqueda de orientación y nuevos conocimientos, e incluso de expertos externos.

## Estructuras y Procesos

Esta perspectiva se centra en los marcos y procesos organizativos que favorecen o dificultan la motivación en el trabajo a distancia. El reto consiste en adaptar o crear estructuras que fomenten la motivación sin la supervisión física posible en una oficina. Por ejemplo, los directivos pueden tener dificultades para implantar sistemas eficaces de seguimiento del rendimiento a distancia que motiven a los empleados y eviten al mismo tiempo las trampas de la microgestión.

## Liderazgo y Auto-Liderazgo

Desde el punto de vista del liderazgo, el reto consiste en desarrollar habilidades y estrategias para motivar a los miembros del equipo a distancia. Los directivos deben dirigir con empatía y comprensión, reconociendo los diversos factores que influyen en la motivación en un contexto remoto. Un reto importante podría ser la capacidad de un directivo para inspirar y comprometer a su equipo a través de medios virtuales, lo que requiere un enfoque diferente en comparación con las interacciones cara a cara.

## Cultura y Normas

Aquí, la atención se centra en los aspectos culturales de la motivación en equipos remotos. El reto para los directivos consiste en crear y mantener una cultura de equipo que fomente la motivación en distintos entornos culturales. Las diferentes normas culturales en torno al trabajo y la motivación pueden dar lugar a expectativas y percepciones distintas. Un ejemplo es la gestión de un equipo con miembros procedentes de culturas en las que se valora mucho la automotivación frente a culturas en las que la motivación está más impulsada desde el exterior, lo que requiere enfoques de gestión diferentes.

## LAS DIFERENCIAS CULTURALES E INDIVIDUALES



*En el caso de las mujeres que trabajan a distancia y tienen sus propias familias, se necesita más flexibilidad y comprensión; cuando esto existe, las relaciones laborales son muy buenas, ya que hay comprensión y respeto, y se crea un muy buen ambiente de trabajo. La comprensión es la clave.*

- Directivo, Irlanda.

En un mundo cada vez más globalizado y diverso como el del trabajo a distancia, uno de los retos más complejos a los que se enfrentan los directivos es el de tener en cuenta las diferencias culturales e individuales de los miembros de su equipo. Al derribar las barreras geográficas, el trabajo a distancia reúne a un mosaico de personas de distintos orígenes culturales, sociales y profesionales. Esta diversidad, aunque es un activo valioso, introduce dinámicas complejas que los directivos deben sortear con destreza para garantizar una colaboración eficaz en equipo y el entendimiento mutuo.



El reto no radica sólo en las diferencias obvias, como el idioma y los husos horarios, sino también en los aspectos más sutiles de los matices culturales, los estilos de comunicación, la ética laboral y las expectativas individuales. Estas diferencias pueden dar lugar a malentendidos, falta de comunicación e incluso conflictos, que afectan a la cohesión del equipo y a la productividad. Los directivos de este entorno deben ser expertos en reconocer y respetar estas diferencias y, lo que es más importante, aprovecharlas para enriquecer el rendimiento y la experiencia general del equipo.

Además, los antecedentes individuales van más allá de los aspectos culturales y abarcan experiencias personales, formación académica y rasgos de personalidad. La perspectiva única de cada miembro del equipo contribuye a su forma de abordar el trabajo, interactuar con los demás y percibir su papel dentro del equipo. Los directivos se enfrentan a la tarea de crear un entorno integrador en el que se reconozcan y valoren estas diversas perspectivas, garantizando que cada miembro del equipo se sienta incluido y capacitado para contribuir plenamente.

## Percepción y Sentimiento

Desde esta perspectiva, el reto consiste en comprender y empatizar con los diversos trasfondos emocionales y psicológicos de los miembros del equipo. Los directivos pueden tener dificultades para apreciar cómo influyen las diferencias culturales e individuales en las percepciones y reacciones de los miembros del equipo en diversas situaciones. Por ejemplo, un directivo puede no comprender del todo la importancia de los matices culturales en la comunicación, lo que puede dar lugar a malentendidos o sentimientos de exclusión entre los miembros del equipo de distintos orígenes culturales.

## Estructura y Procesos

En este caso, el reto consiste en establecer estructuras y procesos que se adapten y respeten los distintos estilos de trabajo y normas culturales.

En un entorno remoto, los directivos tienen que crear sistemas que permitan horarios de trabajo flexibles para adaptarse a las distintas zonas horarias, así como métodos de comunicación y colaboración que se adapten a las distintas preferencias culturales. Un ejemplo es la dificultad de programar reuniones de equipo que sean convenientes para todos o de elegir herramientas de colaboración que sean universalmente accesibles y fáciles de usar.



## Liderazgo y Autoliderazgo

Esta perspectiva pone de relieve el reto que supone para los directivos adaptar su estilo de liderazgo para gestionar eficazmente un equipo culturalmente diverso. Los líderes deben desarrollar la competencia cultural, es decir, la capacidad de comprender a las personas de distintas culturas, comunicarse con ellas e interactuar eficazmente con ellas. También deben practicar el autoliderazgo siendo conscientes de sus propios prejuicios culturales y aprendiendo a gestionarlos. Un reto común puede ser la capacidad del líder para mediar en los conflictos derivados de malentendidos culturales o para motivar a los miembros de un equipo que tienen diferentes perspectivas culturales sobre el trabajo y la autoridad.

## Cultura y Normas

Desde el punto de vista cultural, el reto consiste en crear una cultura de equipo integradora que acepte y aproveche la diversidad cultural e individual. Los directivos deben fomentar un entorno en el que las diferencias no sólo se toleren, sino que se consideren ventajas. Esto incluye reconocer y celebrar las fiestas culturales, tener en cuenta las barreras lingüísticas y fomentar debates abiertos sobre las normas culturales. Un ejemplo de este reto es la integración de los miembros del equipo que tienen diferentes enfoques de la conciliación de la vida laboral y familiar o diferentes expectativas en cuanto a la retroalimentación y los estilos de comunicación.

## WORK-LIFE BALANCE



*Dados los retos que plantea la falta de límites, permitir que los empleados tengan horarios flexibles puede ayudarles a encontrar un equilibrio entre el trabajo y los compromisos personales.*

- Directivo, Suiza



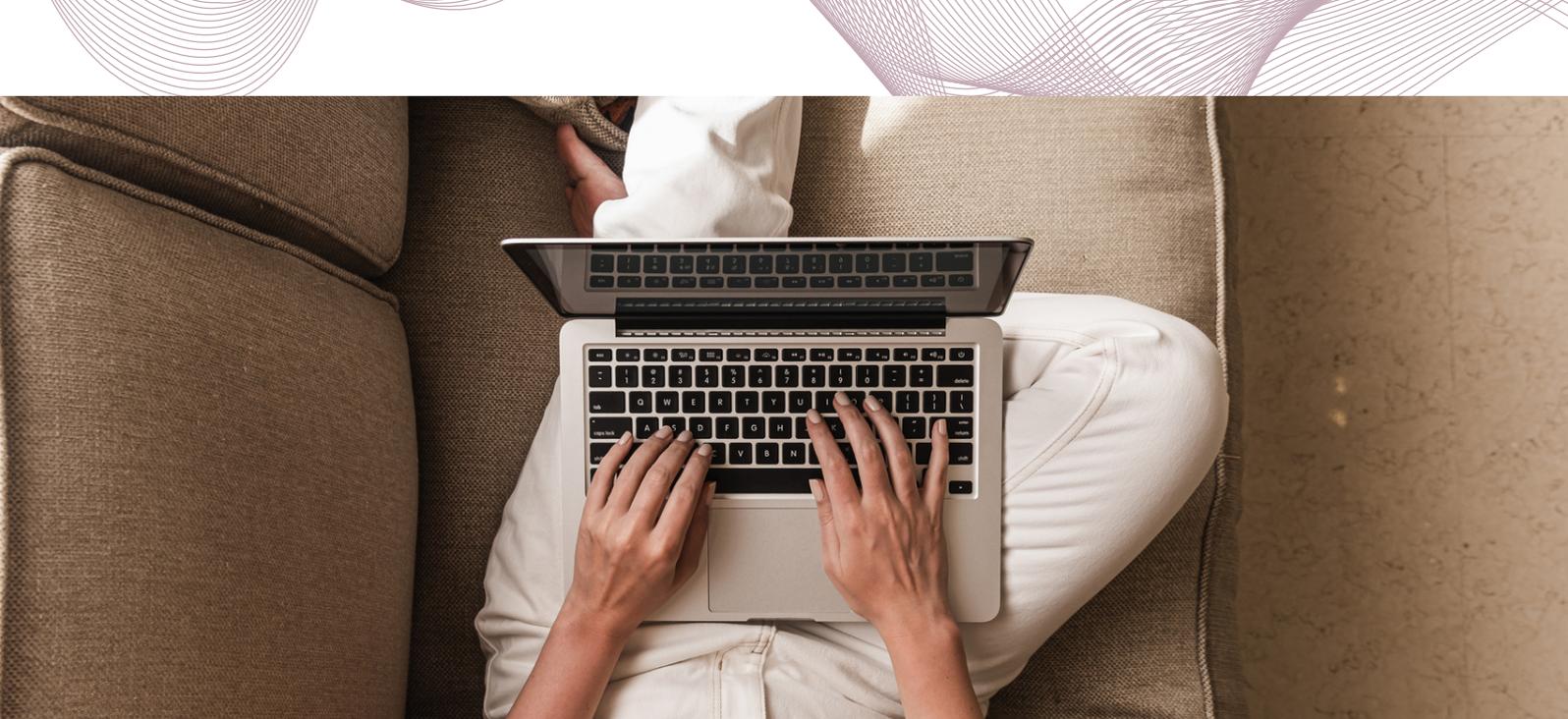
*Si las personas aprenden a gestionar y equilibrar su vida laboral y familiar, tienen una magnífica oportunidad de sentirse bien y tener una sensación de bienestar.*

- Directivo, Irlanda



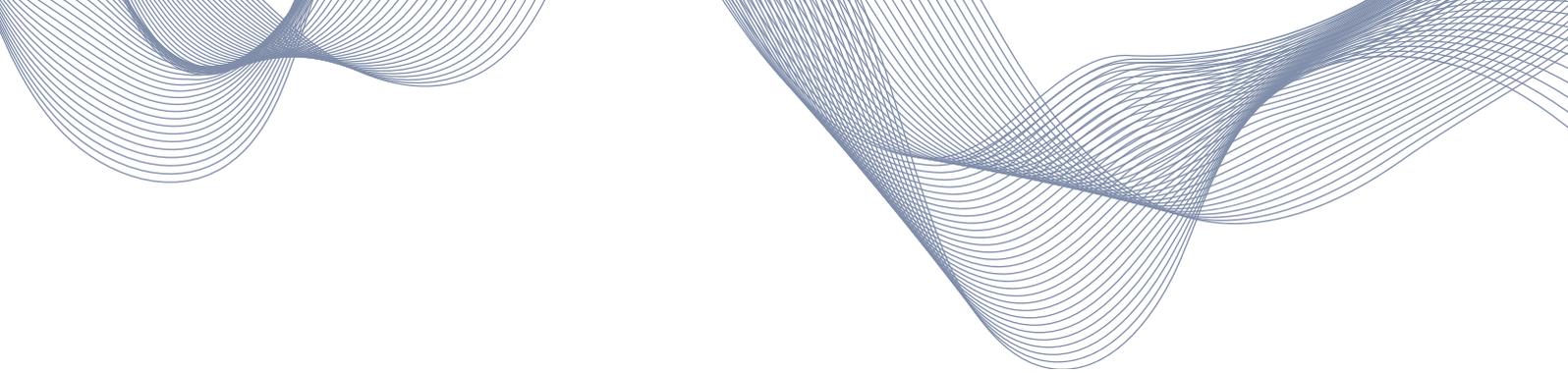
*La paternidad puede ser uno de los mayores retos. A los padres (independientemente de su sexo) les resulta difícil trabajar desde casa sin sentirse obligados a cuidar de sus hijos durante su jornada laboral*

- Directivo, Austria



En el panorama del trabajo a distancia, un reto importante que ha surgido de forma prominente es ayudar a los empleados a mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal. Este reto, subrayado por varios directivos de distintas regiones, abarca las complejidades de la difuminación de los límites entre la vida profesional y la personal. La transición al trabajo desde casa ha disuelto la tradicional separación física entre estas esferas, lo que a menudo provoca dificultades para gestionar eficazmente el tiempo y los compromisos.

Un directivo sueco destaca la importancia de los horarios flexibles como medio para mitigar los retos de esta falta de límites. La flexibilidad permite a los empleados adaptar sus horas de trabajo para armonizarlas con sus compromisos personales, facilitando así un mejor equilibrio. Haciéndose eco de esta opinión, un directivo de Irlanda señala el profundo impacto que tiene un equilibrio entre la vida laboral y personal bien gestionado en la sensación general de bienestar y realización de los empleados.



El reto se complica aún más con responsabilidades adicionales, como la paternidad, como señaló un directivo austriaco. Los padres se encuentran a menudo haciendo malabarismos para compaginar las tareas laborales con el cuidado de los hijos, una situación que puede provocar un aumento del estrés y una disminución de la productividad. Este doble papel, especialmente en un entorno doméstico, subraya la necesidad de políticas laborales comprensivas y de apoyo.



Otro aspecto, como sugiere un directivo de Irlanda, es la gestión de las horas extraordinarias. El enfoque de "dar y recibir", en el que las llegadas tempranas podrían corresponderse con salidas tempranas, se propone como solución para evitar el agotamiento y mantener el equilibrio. Este enfoque refleja la necesidad de un entendimiento recíproco entre empresarios y trabajadores a la hora de gestionar las horas de trabajo.

Al profundizar en este tema, exploraremos la naturaleza polifacética del equilibrio entre la vida laboral y personal en entornos de trabajo a distancia. Examinaremos las estrategias y prácticas que emplean los directivos para ayudar a sus equipos a lograr un equilibrio armonioso, garantizando que los empleados sigan siendo productivos, estén motivados y gocen de buena salud.



## Percepción y Sentimiento

A través de este prisma, el reto se centra en el impacto emocional y psicológico que tiene en los empleados la difuminación de los límites entre trabajo y vida privada. Los directivos pueden tener dificultades para entender cómo afecta el trabajo a distancia a la vida personal y al bienestar de los miembros de su equipo. Por ejemplo, los empleados que trabajan desde casa pueden experimentar un aumento del estrés debido a la incapacidad de desconectar del trabajo, lo que conduce al agotamiento. Esto es especialmente difícil para los padres, como señaló el directivo austriaco, que pueden sentirse desgarrados entre sus obligaciones laborales y el cuidado de sus hijos.

## Estructura y Procesos

Desde un punto de vista estructural, el reto consiste en crear y aplicar políticas y procesos de trabajo que favorezcan el equilibrio entre vida profesional y vida privada. La necesidad de horarios flexibles, como destacó el directivo sueco, demuestra la importancia de contar con estructuras laborales adaptables. Los directivos tienen que asegurarse de que existen estructuras que permitan a los empleados gestionar eficazmente sus compromisos laborales y personales, sin que ello suponga un exceso de trabajo o un agotamiento.

## Liderazgo y Autoliderazgo

Aquí, la atención se centra en el papel del liderazgo a la hora de promover y modelar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los directivos deben predicar con el ejemplo, mostrando ellos mismos unos límites saludables entre la vida laboral y personal. Esto incluye reconocer la importancia de hacer pausas, gestionar la carga de trabajo y respetar el tiempo personal de los empleados. El planteamiento del directivo irlandés sobre la gestión de las horas extraordinarias refleja la necesidad de un liderazgo equilibrado que valore tanto las contribuciones de los empleados como su tiempo personal.



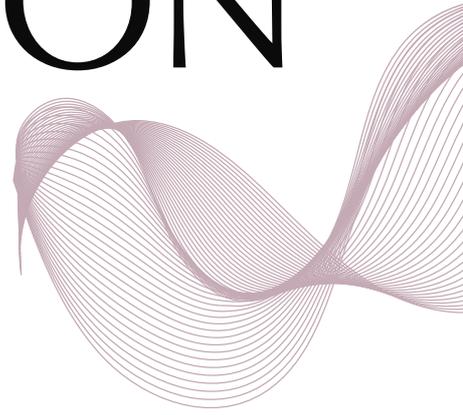
*En las horas extraordinarias hay que dar y tomar. A veces es necesario. Pero si alguien llega antes, debe permitírsele irse antes si es posible.*

- Directivo, Suiza

## Cultura y Normas

Desde una perspectiva cultural, el reto consiste en establecer una mentalidad de equipo que valore y apoye el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los directivos deben fomentar un entorno en el que sea aceptable y alentador dar prioridad al bienestar personal junto con las responsabilidades laborales. Esto incluye crear una cultura de confianza en la que los empleados se sientan cómodos utilizando acuerdos laborales flexibles sin miedo a ser percibidos como menos comprometidos con su trabajo.

# LA DIMENSIÓN CULTURAL



## CREAR Y ASIMILAR LA CULTURA ORGANIZATIVA

En el cambiante mundo del trabajo a distancia, uno de los retos más complejos y con más matices a los que se enfrentan los directivos es crear y asimilar una cultura organizativa que resuene en equipos dispersos. La transición al trabajo a distancia ha alterado fundamentalmente la forma en que se vive y se mantiene la cultura organizativa, planteando retos únicos a la hora de fomentar un sentido compartido de identidad, valores y normas entre empleados que pueden estar repartidos por distintas regiones y zonas horarias.

La esencia de la cultura organizativa se nutre tradicionalmente de interacciones físicas y experiencias compartidas en un espacio de trabajo común. En su ausencia, los directivos tienen ante sí el reto de traducir y mantener estos elementos culturales en un entorno virtual. Esto incluye mantener un sentimiento de conexión, garantizar que los valores y objetivos de la organización se comunican claramente y se plasman en las operaciones diarias, y fomentar un sentimiento de pertenencia entre los empleados remotos.

El reto consiste en asimilar a los nuevos empleados a la cultura de la empresa sin necesidad de una entrevista personal, que los directivos encuentren formas innovadoras de integrarlos y transmitir eficazmente los valores de la organización..

## Percepción y Sentimiento

Desde esta perspectiva, el reto se centra en cómo los empleados perciben y conectan emocionalmente con la cultura de la organización en un entorno remoto. Sin las señales físicas y las interacciones informales de una oficina, los empleados pueden sentirse desconectados de los valores fundamentales y la ética de la organización. Esto puede provocar una sensación de aislamiento o falta de pertenencia. Por ejemplo, los empleados remotos pueden tener dificultades para sentirse parte de la cultura de la empresa o perderse los vínculos emocionales que se desarrollan a través de las interacciones cara a cara.

## Estructura y Procesos

Estructuralmente, el reto reside en establecer procesos y sistemas que transmitan y refuercen eficazmente la cultura organizativa en un entorno virtual. Esto incluye el desarrollo de estrategias de comunicación, actividades de creación de equipos virtuales y rituales digitales que reflejen y refuercen la cultura. Un reto específico podría ser la creación de procesos de incorporación virtuales que asimilen eficazmente a los nuevos empleados en la cultura de la organización, asegurándose de que entienden y adoptan los valores y normas de la empresa.



## Liderazgo y Autoliderazgo

Desde el punto de vista del liderazgo, el reto consiste en predicar con el ejemplo y promover activamente la cultura de la organización en un contexto remoto. Los líderes deben encarnar los valores de la empresa y encontrar formas innovadoras de expresarlos y reforzarlos a distancia. Esto podría implicar adaptar los estilos de liderazgo para comunicarse y comprometerse más eficazmente con los miembros del equipo, garantizando que la cultura organizativa se represente y se sienta de forma coherente, a pesar de la falta de interacción física.

## Cultura y Normas

Desde una perspectiva cultural, el reto consiste en mantener un conjunto unificado de normas y prácticas que definan la cultura organizativa, a pesar de las diferencias geográficas y culturales entre los empleados remotos. Los directivos deben sortear estas diferencias y fomentar una cultura integradora que acoja la diversidad, manteniendo al mismo tiempo una identidad organizativa cohesionada. Un ejemplo de este reto es garantizar que las prácticas y celebraciones culturales sean inclusivas y tengan eco en una plantilla diversa, reforzando un sentido de unidad y comprensión cultural compartida.

## PROBLEMAS DE CONFIANZA, YA SEA INSUFICIENTE O MAL UTILIZADA

*Es difícil desarrollar la confianza, la cooperación y una sólida cultura de equipo cuando no hay encuentros cara a cara.*

- Directivo, Austria

*Primero hay que generar confianza. Dependiendo del contexto y de las experiencias previas, esto puede llevar aproximadamente un año.*

- Directivo, Austria

*Desarrollar actividades que fomenten la comunicación y la confianza entre los empleados y entre la administración y el personal.*

- Directivo, Grecia

*Mientras se está en una reunión, la gente suele intentar ponerse al día con otras tareas y hacer otra cosa en lugar de concentrarse en la reunión.*

- Directivo, Polonia



En el panorama del trabajo a distancia, un reto crítico pero a menudo sutil al que se enfrentan los directivos es la cuestión de confianza, tanto si se trata de generar suficiente como de abordar su abuso. La ausencia de interacciones cara a cara, piedra angular de los entornos de oficina tradicionales, complica considerablemente la dinámica de la confianza dentro de los equipos. Como señala un directivo austriaco, desarrollar la confianza, la cooperación y una sólida cultura de equipo es especialmente difícil sin la ventaja de los encuentros en persona.

El proceso de creación de confianza en un entorno remoto puede ser lento y requiere un esfuerzo y una intencionalidad constantes. Otra observación de Austria destaca que, dependiendo de varios factores, como el contexto y las experiencias pasadas, establecer una base sólida de confianza puede llevar un tiempo considerable, a veces hasta un año. Este prolongado plazo subraya la complejidad de fomentar la confianza a distancia, donde las interacciones se realizan a través de pantallas y a menudo carecen de los matices de la comunicación en persona.

Además, el reto de la confianza no es sólo su desarrollo, sino también su posible abuso. Un directivo polaco señala un problema común en las reuniones a distancia: la gente hace varias cosas a la vez y no se compromete del todo, lo que puede erosionar la confianza. Estos comportamientos, aunque quizá sean una respuesta a las mayores presiones del trabajo a distancia, pueden generar dudas sobre el compromiso y la responsabilidad, complicando aún más la dinámica de la confianza.



## Percepción y Sentimiento

Los problemas de confianza en el trabajo a distancia suelen girar en torno a la conexión emocional y la relación de fiabilidad entre los miembros del equipo y los directivos. La falta de interacciones cara a cara puede generar sentimientos de incertidumbre y escepticismo. Por ejemplo, un jefe puede sentirse inseguro sobre el compromiso y la productividad de un empleado sin señales visuales, mientras que los empleados pueden sentir que sus jefes no confían en ellos para trabajar de forma independiente, lo que lleva a una sensación de infravaloración o microgestión.

## Estructura y Proceso

Estructuralmente, el reto reside en crear procesos que fomenten la confianza sin supervisión directa. En un entorno remoto, los métodos tradicionales de supervisión y evaluación pueden no ser eficaces o apropiados. La dificultad estriba en establecer sistemas que garanticen la rendición de cuentas y la transparencia, como los controles periódicos o las herramientas de gestión de proyectos, evitando al mismo tiempo una atmósfera de vigilancia. Para ello hay que equilibrar la necesidad de supervisión con el respeto de la autonomía y la privacidad de los empleados.

## Liderazgo y Autoliderazgo

El reto consiste en desarrollar un estilo de liderazgo que genere y mantenga la confianza en un contexto remoto. Los líderes deben sortear la delgada línea que separa el apoyo y la supervisión sin caer en la microgestión. Esto requiere un alto grado de autoconciencia y adaptabilidad, así como habilidades de comunicación y empatía. Los líderes también deben construir su propia credibilidad siendo fiables, coherentes y transparentes en sus interacciones.

## Cultura y Normas

Desde el punto de vista cultural, el reto consiste en crear una cultura organizativa que valore y fomente intrínsecamente la confianza. Esto incluye establecer y mantener normas que promuevan la comunicación abierta, el respeto mutuo y la responsabilidad compartida. Por ejemplo, una cultura que anime a los miembros del equipo a hablar abiertamente de sus cargas de trabajo y retos puede ayudar a mitigar los sentimientos de desconfianza o malentendidos. También implica cultivar un entorno en el que se desaconseje la multitarea durante las reuniones, como mencionó el directivo de Polonia, en favor de la plena participación y presencia.

# LA DIMENSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

*El trabajo a distancia ofrece flexibilidad, pero también puede difuminar los límites entre el trabajo y la vida personal. Descubrí que ofrecer controles individuales periódicos simplemente llamando a una persona por teléfono, al estilo de la vieja escuela, puede ayudar.p.*

- Directivo, República Checa

*Seamos realistas, el trabajo remoto a veces puede hacerte sentir como si siempre estuvieras "encendido". Nos esforzamos por evitar el agotamiento y por ayudar a nuestro personal remoto a encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal, pero a veces es muy difícil, ya que cada persona se encuentra en una situación diferente y necesita algo distinto. -*

- Directivo RH República Checa

## DISTRACCIONES

Las distracciones cuando se trabaja a distancia pueden ser mayores, especialmente para las madres.



*Las madres suelen ser vistas por sus hijos una vez en casa y, por tanto, es más fácil que las interrumpen o distraigan del trabajo*

- Directivo, Austria



*Una buena organización del tiempo mejora la concentración y evita las distracciones, lo que permite controlar mejor el trabajo.*

- Directivo, España



*La práctica del autocuidado y la gestión adecuada del tiempo pueden obrar milagros para evitar o afrontar el agotamiento*

- Directivo, Grecia

En el cambiante panorama del trabajo a distancia, un reto frecuente que ha pasado a primer plano es la gestión de las distracciones. Aunque trabajar desde casa ofrece numerosas ventajas, también introduce una serie de distracciones que pueden impedir la productividad y la concentración. Se trata de un reto polifacético que afecta a las personas de distintas maneras en función de sus circunstancias y atributos personales.



Un directivo austriaco destaca un problema específico de las madres, que, cuando trabajan desde casa, están más a la vista de sus hijos y, por tanto, son más susceptibles de sufrir interrupciones. Esta observación subraya cómo la fusión de los espacios profesional y personal puede dar lugar a un aumento de las distracciones, sobre todo para quienes tienen responsabilidades como cuidadores.

Por el contrario, un directivo español señala la buena organización del tiempo como factor clave para mitigar las distracciones, sugiriendo que la planificación estructurada y la disciplina son esenciales para mantener la concentración. Esta opinión se repite en el debate más amplio sobre la naturaleza del trabajo a distancia, que requiere un alto nivel de autodisciplina y autoconciencia, especialmente para las personas que son naturalmente más propensas a las distracciones.

Los aspectos emocionales y psicológicos de las distracciones también son importantes. Como se ha señalado, nuestras emociones y sentimientos pueden ser distracciones sustanciales que desvían la atención de las tareas laborales. La práctica del autocuidado y la gestión eficaz del tiempo, como mencionó un directivo de Grecia, son cruciales para gestionar este tipo de distracciones y prevenir el agotamiento.

## Percepción y Sentimiento

El reto consiste en comprender cómo se perciben las distracciones y cómo afectan al estado emocional de los trabajadores a distancia. Para algunos, como las madres señaladas por el director austriaco, las distracciones en casa pueden provocar sentimientos de estar divididos entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Esto puede causar estrés y culpabilidad. Para otros, las distracciones internas, como las emociones o la falta de concentración, pueden provocar frustración y disminuir la satisfacción laboral. Comprender estos aspectos personales y emocionales es clave para abordar el reto con eficacia.

## Estructura y Procesos

Estructuralmente, el reto consiste en crear y mantener procesos de trabajo que ayuden a minimizar las distracciones. Como sugiere el responsable español, una buena organización del tiempo es crucial. Esto puede implicar el establecimiento de horarios de trabajo claros, la creación de espacios de trabajo dedicados o la aplicación de herramientas y técnicas para una mejor gestión de las tareas. El reto consiste en desarrollar procesos que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los distintos entornos domésticos y estilos de trabajo personales, al tiempo que proporcionan estructura y minimizan las distracciones.



## Liderazgo y Autoliderazgo

Desde la perspectiva del liderazgo, el reto consiste en modelar y fomentar prácticas que reduzcan las distracciones. Los líderes deben demostrar concentración y disciplina, como se ha señalado, pero también apoyar a su equipo en el desarrollo de estas habilidades. Esto incluye comprender los retos específicos de cada miembro del equipo y ofrecer un apoyo personalizado. El autoliderazgo es igualmente importante, ya que cada persona debe ser consciente de los factores que desencadenan sus distracciones y trabajar activamente para controlarlos, como subrayó el directivo griego en relación con el autocuidado y la gestión del tiempo.

## Cultura y Normas

Desde el punto de vista cultural, el reto consiste en navegar y respetar las diferentes actitudes hacia las distracciones, ya que pueden variar significativamente de una cultura a otra. Por ejemplo, algunas culturas pueden tener actitudes más relajadas hacia la multitarea o las interrupciones familiares durante las horas de trabajo. Los directivos deben fomentar una cultura que respete estas diferencias sin dejar de promover prácticas que ayuden a mantener la concentración y la productividad. Esto podría implicar el establecimiento de normas de equipo en torno a la conveniencia de las reuniones virtuales o las expectativas de comunicación.

## CONTROL DE GESTIÓN LIMITADO



*No se cumplían los plazos; los empleados tienden a posponer las tareas y, por lo tanto, cuando se hacen en el último minuto, a menudo carecen de la calidad esperada; al trabajar desde casa, algunas personas eligen las últimas horas de la tarde, lo que para mí, como responsable, era problemático porque en este caso no tenía tiempo libre durante el día.*

- Directivo, Austria

En el trabajo a distancia, el control es un concepto matizado que depende en gran medida de la percepción. Para los directivos, el cambio al trabajo a distancia exige una reevaluación de los mecanismos de control tradicionales y un giro hacia una base de confianza. Este ajuste es crucial, ya que la supervisión visible se sustituye por una confianza implícita en que los empleados cumplirán con sus responsabilidades. Reflexionando sobre ello desde la perspectiva de la gestión, considero que el reto es polifacético y abarca la percepción, la estructura, el liderazgo y las normas culturales.



## Percepción y Sentimiento

La percepción del control en un entorno remoto es más psicológica que física. Los directivos acostumbrados a la supervisión directa pueden sentir una pérdida de control, lo que puede generar ansiedad e incertidumbre. Esto se ve agravado por el hecho de que el control, en esencia, tiene que ver con la confianza: confiar en que los miembros del equipo son productivos y responsables incluso cuando no se les observa físicamente. Los directivos deben cambiar de mentalidad y pasar de equiparar visibilidad con productividad a fomentar una cultura en la que la confianza y la responsabilidad sean primordiales.

## Estructura y Procesos

En el trabajo a distancia, hay que reorientar las estructuras y los procesos para apoyar este enfoque basado en la confianza. Esto implica establecer expectativas, resultados y plazos claros, en lugar de centrarse en controlar las horas o los métodos de trabajo. Por ejemplo, en lugar de controlar el número de horas trabajadas, una alternativa es hacer hincapié en las evaluaciones basadas en los resultados. Este enfoque no sólo respeta la autonomía de los empleados, sino que también refuerza la confianza en que completarán sus tareas con eficacia, independientemente de la hora o el lugar de trabajo.

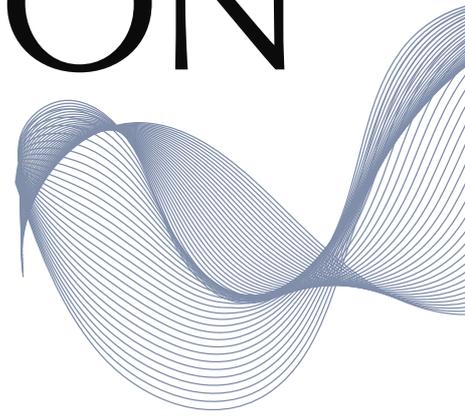
## Liderazgo y Autoliderazgo

El liderazgo eficaz en un entorno remoto se caracteriza por la capacidad de inspirar confianza y delegar con seguridad. Como gestor, es esencial comunicarse abiertamente, proporcionar una orientación clara y mostrar confianza en las capacidades del equipo. Este estilo de liderazgo no sólo empodera a los empleados, sino que también ayuda a construir una relación de confianza mutua. El autoliderazgo, en este contexto, implica que los directivos sean conscientes de sí mismos y reconozcan sus tendencias al exceso de control, trabajando activamente para generar confianza en las capacidades de su equipo.

## Cultura y Normas

Culturally, remote work challenges managers to create an environment where trust is a fundamental norm. This requires a deliberate effort to foster a culture where employees feel valued, supported, and trusted. Such a culture encourages open communication, transparency, and a shared understanding that everyone is working towards common goals. It is about creating a sense of community and belonging, even in a dispersed work setting.

# LA DIMENSIÓN PRÁCTICA



## INCAPACIDAD PARA PROPORCIONAR UNA FORMACIÓN ADECUADA



*En ocasiones, se hace necesario ofrecer y fomentar la formación en el lugar de trabajo para fomentar la confianza y las oportunidades de desarrollo. Fomentar la confianza puede ser a menudo un reto más importante para las mujeres que para los hombres en entornos profesionales.*

- Directivo, Irlanda



*Desde el punto de vista del directivo, es difícil, la incapacidad de centrarse en los problemas a los que se enfrenta cada empleado individualmente y la incapacidad de formar a los nuevos empleados a partir del más experimentado.*

- Directivo, Grecia



*Hay una gran necesidad de un líder que pueda enseñar a los empleados remotos recién contratados*

- Directivo, España



En el ámbito del trabajo a distancia, los directivos se enfrentan cada vez más al reto de proporcionar una formación adecuada a sus equipos. Esta cuestión tiene múltiples facetas, que van desde fomentar la confianza y las oportunidades de desarrollo personal hasta abordar las necesidades únicas de cada empleado. La transición al trabajo a distancia ha amplificado estos retos, ya que los métodos tradicionales de formación presencial ya no son viables ni tan eficaces. Las opiniones de directivos de varias regiones ilustran la complejidad de este reto.

Un directivo irlandés subraya la importancia de la formación para fomentar la confianza, especialmente señalando que las mujeres en entornos profesionales pueden enfrentarse a mayores obstáculos en este ámbito. Esta observación subraya la necesidad de enfoques de formación adaptados que aborden las diversas necesidades y promuevan la inclusión.

Desde Grecia, un directivo señala las dificultades de centrarse en los problemas individuales de cada empleado y los retos de transferir conocimientos del personal más experimentado a los nuevos contratados en un entorno remoto. Esto refleja un problema más amplio: el trabajo a distancia limita las oportunidades de aprendizaje orgánico en el puesto de trabajo y de mentoría.



Además, un directivo **español** destaca el papel crucial del liderazgo en la formación de los empleados remotos recién contratados. La falta de presencia física en los entornos remotos dificulta la formación y el apoyo integrales, sobre todo para los que acaban de incorporarse a la plantilla o a la organización.



## Percepción y Sentimiento

El reto se centra en cómo perciben tanto los directivos como los empleados la formación en un entorno remoto. Hay un cambio significativo en la dinámica de la formación cuando se traslada a Internet, lo que puede afectar al nivel de confianza y comodidad de los participantes. Como señaló el directivo irlandés, determinados grupos, como las mujeres, pueden tener dificultades especiales para generar confianza a través de la formación a distancia. Esto pone de relieve la necesidad de enfoques de formación que no sólo sean informativos, sino también empoderadores y sensibles a las diversas necesidades de todos los empleados.

## Estructura y Procesos

Estructuralmente, el reto consiste en adaptar los procesos de formación al contexto remoto. La observación del responsable griego sobre la dificultad de atender las necesidades individuales de los empleados y facilitar la transferencia de conocimientos lo pone de manifiesto. En un entorno remoto, los métodos tradicionales de aprendizaje práctico y observacional son menos viables. Por eso es necesario desarrollar módulos de formación estructurados, pero flexibles, que puedan atender a diversos estilos y necesidades de aprendizaje, garantizando que los nuevos empleados reciban el mismo nivel de formación que recibirían en persona.



## Liderazgo y Autoliderazgo

Desde la perspectiva del liderazgo, el reto es doble: garantizar que los propios líderes estén equipados para formar a distancia y que puedan guiar eficazmente a sus equipos a través de este nuevo formato de formación.

Como señaló el directivo español, existe una fuerte necesidad de líderes que puedan formar hábilmente a los empleados remotos. Esto requiere que los directivos no sólo tengan conocimientos en su campo, sino que también dominen las técnicas de comunicación y participación a distancia para garantizar una formación eficaz.

## Cultura y Normas

Culturalmente, el reto consiste en crear un entorno que apoye y valore el aprendizaje y el desarrollo continuos, incluso cuando se está físicamente separado. Esto incluye fomentar una cultura en la que se anime a hacer preguntas y a buscar ayuda, y en la que los empleados se sientan respaldados en su viaje de aprendizaje. En un entorno remoto, establecer una cultura de este tipo requiere un esfuerzo deliberado para garantizar que todos los miembros del equipo, independientemente de su ubicación o procedencia, tengan el mismo acceso a las oportunidades de formación y se sientan incluidos en el proceso de aprendizaje.

## CUMPLIMIENTO Y NORMATIVA

Un participante sueco destacó el reto que supone cumplir los requisitos de las leyes de seguridad laboral cuando los empleados trabajan a distancia. Este punto destaca porque puede ser un reto vincular las obligaciones legales a la dinámica del trabajo a distancia.

En el panorama actual del trabajo a distancia, un reto crítico y a menudo complejo para los directivos es garantizar el cumplimiento de la normativa y la legislación laboral. Esta cuestión se vuelve especialmente intrincada cuando las leyes tradicionales de seguridad en el lugar de trabajo y las políticas organizativas se aplican a los entornos de trabajo a distancia. Como destacó un participante de Suecia, la tarea de adaptar las obligaciones legales a la dinámica del trabajo a distancia plantea retos únicos a las organizaciones.

La esencia de este reto reside en adaptar e interpretar las normativas existentes, que a menudo están diseñadas para entornos de oficina convencionales, a los entornos diversos e individualizados del trabajo a distancia. Los directivos deben navegar por los entresijos legales para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo y el cumplimiento de la normativa cuando el "lugar de trabajo" se extiende al domicilio del empleado o a otras ubicaciones remotas. Esto implica no sólo comprender los requisitos legales, sino también aplicarlos creativamente de forma que se respete la flexibilidad y la autonomía del trabajo a distancia, manteniendo al mismo tiempo la integridad legal.



Además, el reto va más allá del mero cumplimiento. Implica desarrollar una comprensión global de cómo afectan estas normativas al bienestar y la seguridad de los empleados a distancia. Los directivos tienen la responsabilidad de aplicar políticas y prácticas que no sólo cumplan las normas legales, sino que también apoyen realmente la salud y la seguridad de los miembros de su equipo en un entorno remoto.

## Percepción y Sentimientos

Desde el punto de vista de la percepción y el sentimiento, el reto consiste en cómo ven tanto los directivos como los empleados el cumplimiento de la normativa y los requisitos reglamentarios en un entorno remoto. Puede haber una sensación de ambigüedad o confusión sobre cómo se aplican las leyes de seguridad laboral cuando se trabaja desde casa. Por ejemplo, los empleados pueden sentirse inseguros sobre sus derechos y responsabilidades, mientras que los directivos pueden estar preocupados por el alcance de sus obligaciones para garantizar un entorno de trabajo seguro a distancia. Esto puede provocar ansiedad por los posibles riesgos legales o sentimientos de agobio por la complejidad de adaptar la normativa a un entorno doméstico.

## Estructura y Procesos

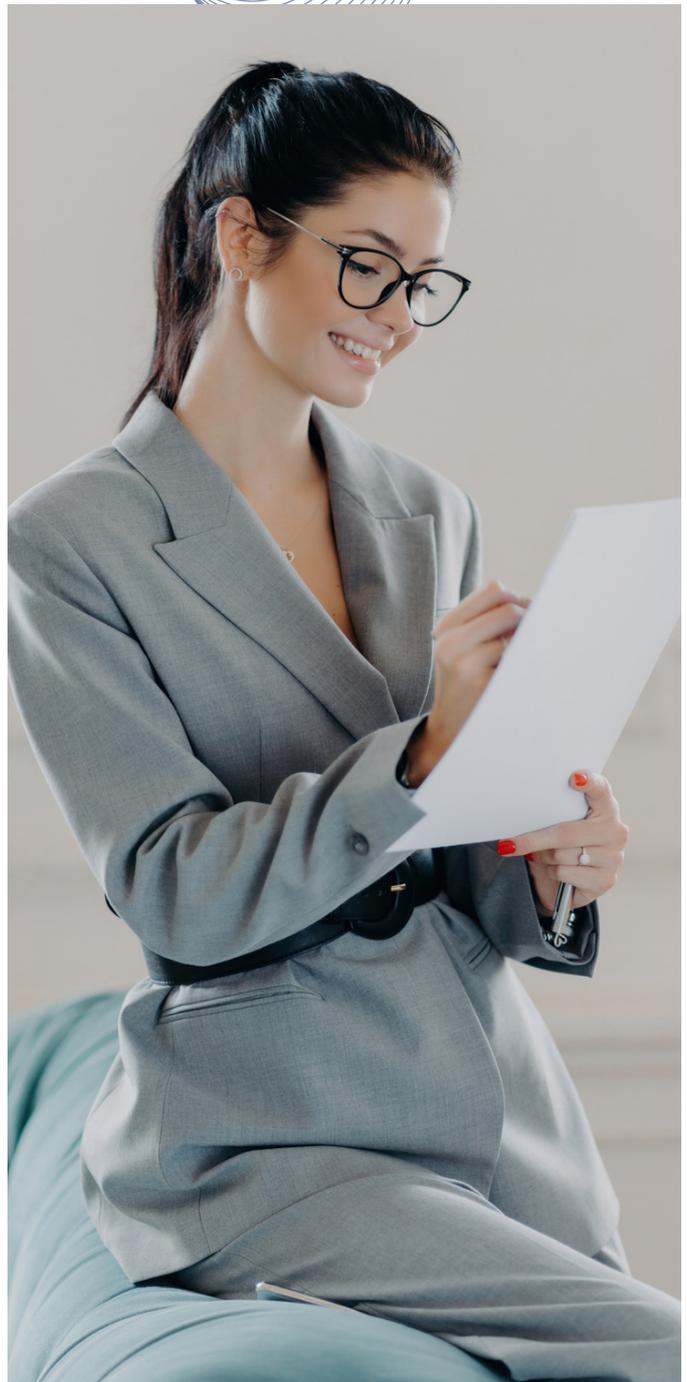
Estructuralmente, el reto reside en establecer procesos claros y eficaces para garantizar el cumplimiento de la normativa laboral en entornos remotos. Las leyes tradicionales de seguridad en el lugar de trabajo no suelen estar diseñadas teniendo en cuenta el trabajo a distancia, lo que da lugar a una laguna en la forma de aplicar y hacer cumplir estas leyes. Esto requiere que las organizaciones desarrollen nuevas directrices y procedimientos aplicables a los entornos de trabajo remotos. Por ejemplo, crear políticas para configuraciones ergonómicas de oficina en casa o garantizar que se siguen los protocolos de seguridad de datos fuera de la oficina tradicional.

## Liderazgo y Auto-Liderazgo

Desde el punto de vista del liderazgo, el reto consiste en guiar a los equipos a través de estas normativas y garantizar su cumplimiento sin supervisión directa. Los líderes deben estar bien informados sobre las leyes y reglamentos pertinentes y comunicarlos eficazmente a su equipo. Esto también implica el autoliderazgo, en el que los directivos deben tomar la iniciativa para mantenerse al día de los cambios legales y aplicar proactivamente estrategias de cumplimiento en sus equipos remotos.

## Cultura y Normas

Culturalmente, el reto consiste en crear una cultura de trabajo que valore y dé prioridad al cumplimiento de la normativa y a la seguridad, incluso en un entorno remoto. Esto incluye promover una cultura en la que se respeten las directrices legales y de seguridad y se integren en las rutinas diarias de trabajo. Los directivos desempeñan un papel clave en el fomento de esta cultura fijando las expectativas, impartiendo la formación necesaria y dando ejemplo de cumplimiento y comportamiento ético.



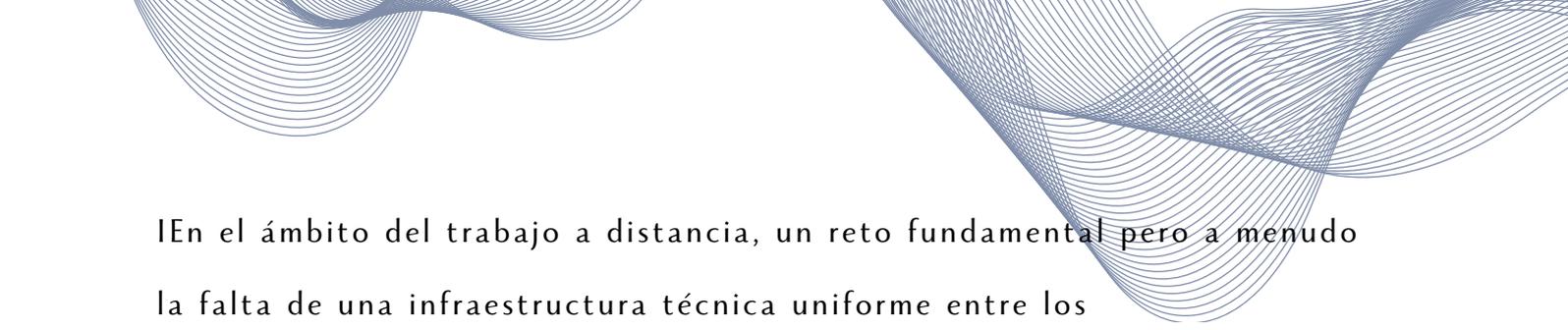
## FALTA DE INFRAESTRUCTURA TÉCNICA



Un reto particular del trabajo a distancia es la posible desigualdad en las condiciones de trabajo en casa. No todos los empleados tienen acceso a un espacio de trabajo ideal en casa, lo que puede influir en su productividad y bienestar.

-Gerente, Suecia

En el ámbito del trabajo a distancia, un reto fundamental, aunque a menudo pasado por alto, es la falta de una infraestructura técnica uniforme entre los empleados. Este problema, puesto de relieve por el cambio al trabajo desde casa, subraya la disparidad de las condiciones de trabajo, que puede afectar significativamente a la productividad y el bienestar de los empleados. Como señalaba un directivo sueco, no todos los empleados pueden permitirse el lujo de disponer de un espacio de trabajo ideal en casa, lo que genera una desigualdad potencial que puede afectar a su experiencia laboral y a su rendimiento.



En el ámbito del trabajo a distancia, un reto fundamental pero a menudo la falta de una infraestructura técnica uniforme entre los empleados. Este problema, puesto de relieve por el cambio al trabajo desde casa, subraya la disparidad de las condiciones de trabajo, que puede afectar significativamente a la productividad y el bienestar de los empleados. Como señalaba un directivo sueco, no todos los empleados pueden permitirse el lujo de disponer de un espacio de trabajo ideal en casa, lo que genera una desigualdad potencial que puede afectar a su experiencia laboral y a su rendimiento.



El reto va más allá del espacio físico de trabajo; abarca el acceso a Internet fiable, hardware y software adecuados y otros recursos tecnológicos esenciales para un trabajo a distancia eficaz. Esta desigualdad en la infraestructura técnica puede crear una división dentro de algunos empleados están mejor equipados para el trabajo a distancia que otros.

que otros. Estas disparidades pueden provocar frustración, una moral baja, e incluso obstaculizar la colaboración dentro de los equipos.

Así pues, los directivos se enfrentan a la tarea de identificar y abordar estas diferencias en la preparación técnica de los miembros de su equipo. Esto implica no sólo reconocer las limitaciones físicas de los espacios de trabajo domésticos, sino también comprender las necesidades tecnológicas y los retos a los que se enfrentan los distintos empleados. Garantizar un acceso equitativo a las herramientas y recursos necesarios es crucial para mantener



## Percepción y Sentimientos

Desde este punto de vista, el reto consiste en comprender cómo influyen las disparidades en la infraestructura técnica en los sentimientos y percepciones de los empleados. Los empleados que carecen de espacios de trabajo o tecnología adecuados pueden sentirse en desventaja y estresados, lo que afecta a su moral y compromiso. Por ejemplo, un empleado con una conexión a Internet deficiente puede sentirse frustrado y aislado, incapaz de participar eficazmente en reuniones virtuales, lo que provoca sentimientos de exclusión y una menor satisfacción laboral.

## Estructura y Procesos

Desde esta perspectiva, la atención se centra en las estructuras y procesos organizativos que pueden mitigar o exacerbar las disparidades en la infraestructura técnica. El reto consiste en crear sistemas que garanticen un acceso equitativo a los recursos tecnológicos necesarios. Por ejemplo, la falta de suministro de equipos normalizados o de apoyo a la configuración de oficinas en casa puede dar lugar a diferencias significativas de productividad entre los empleados, lo que pone de relieve la necesidad de procesos bien definidos para hacer frente a estas deficiencias de infraestructura.

## Liderazgo y Auto-Liderazgo

En este caso, el reto consiste en que los directivos dirijan comprendiendo las diversas necesidades técnicas de sus equipos remotos. Un liderazgo eficaz en este contexto implica identificar y abordar de forma proactiva los retos tecnológicos a los que se enfrentan los miembros del equipo. También requiere que los directivos sean conscientes de sus propios prejuicios hacia los empleados con diferentes niveles de accesibilidad técnica. Los líderes deben promover y facilitar la provisión de los recursos necesarios para garantizar que todos los miembros del equipo puedan trabajar eficazmente.

## Cultura y Normas

Desde una perspectiva cultural, el reto consiste en crear una cultura de trabajo integradora que reconozca y aborde las disparidades en la infraestructura técnica. Los directivos deben fomentar una cultura en la que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus retos tecnológicos sin temor a ser juzgados o a repercusiones profesionales. Esto incluye reconocer las distintas condiciones de trabajo en casa y promover normas que apoyen la flexibilidad y la comprensión hacia quienes puedan estar en desventaja tecnológica.

Analicemos una vez más los **15 retos clave** a los que se enfrentan con frecuencia los directivos y líderes cuando gestionan un equipo a distancia. Nuestro objetivo es que este estudio e informe haya creado una comprensión más profunda de cada uno de ellos.

- Dificultad para establecer conexiones personales.
- Creación y asimilación de la cultura organizativa.
- Dificultades para fomentar la cohesión del equipo.
- Comunicación deficiente y retroalimentación insuficiente.
- Tensión mental y emocional.
- Baja motivación de los empleados.
- Diferencias culturales e individuales.
- Problemas de confianza, insuficiente o mal utilizada.
- Distracciones.
- Control de gestión limitado.
- Conciliación de la vida laboral y familiar.
- Falta de competencias.
- Incapacidad para proporcionar una formación adecuada.
- Cumplimiento y normativa.
- Falta de infraestructura técnica.



Como habrá podido comprobar en este informe, detrás de cada uno de estos retos hay directivos y líderes que intentan encontrar una forma armoniosa de existir, prosperar y liderar en este nuevo entorno de trabajo y evitar el agotamiento. A través de este estudio, pretendíamos explorar cada uno de estos retos a través de diferentes lentes para crear una comprensión exhaustiva, interesante, informativa y mejorada de los polifacéticos retos a los que se enfrentan los directivos en el entorno de trabajo a distancia.

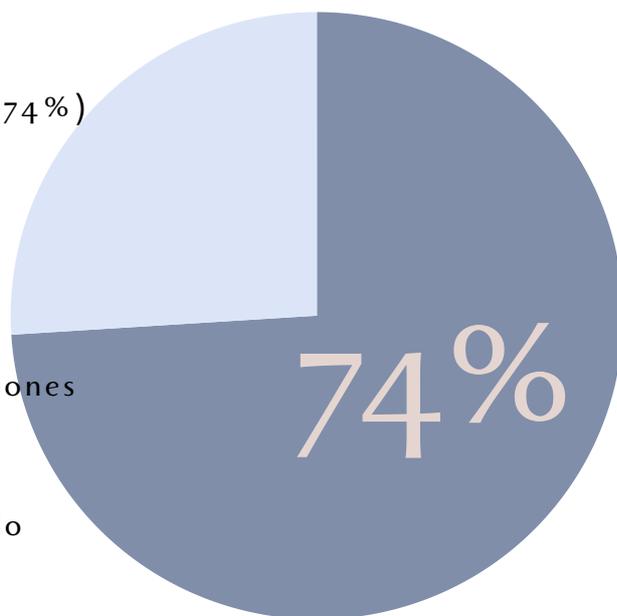
Te recomendamos que te tomes un tiempo y elijas los retos de arriba que le parezcan más desafiantes y volver sobre ellos y utilizar este informe como herramienta de concienciación y comprensión

El informe revela notables diferencias en la forma en que los directivos de distintos países perciben y afrontan estos retos. El cambio al trabajo a distancia presenta una serie de retos que requieren soluciones polifacéticas. Comprendiendo estas cinco dimensiones y aplicando estrategias específicas, las organizaciones pueden fomentar un entorno de trabajo a distancia más productivo, integrador y solidario.

En nuestro estudio exhaustivo sobre el perspectiva directiva, se hace evidente que se trata de un problema importante y generalizado en el lugar de trabajo moderno.

La mayoría de los directivos entrevistados (74%) de los directivos entrevistados (74%) equipos, atribuyéndolo principalmente a la de su profesión.

Este informe resume las principales conclusiones de las entrevistas y grupos de discusión entrevistas y grupos de discusión, ofreciendo perciben, experimentan y afrontan el en sus equipos.



Los directivos señalaron que ciertas profesiones son intrínsecamente más propensas al burnout, lo que tiene consecuencias como una elevada rotación de personal. Esta observación subraya los riesgos específicos de cada profesión asociados al burnout y los retos que plantea para la estabilidad organizativa.



## MEDIDAS PREVENTIVAS Y ESTRATEGIAS

El estudio también reveló varias estrategias para abordar y prevenir el agotamiento que serán la base de nuestro siguiente paso en el proyecto. Los directivos hicieron hincapié en reconocer el agotamiento, confiar en colegas de confianza, practicar el autocuidado, realizar ajustes en el estilo de vida y buscar ayuda profesional cuando sea necesario. Entre las medidas preventivas más eficaces cabe citar el establecimiento de expectativas laborales realistas, la delegación adecuada de tareas, los descansos regulares y aprender a decir no. En Irlanda se adoptó un enfoque proactivo por el que se exigía al personal que utilizara una parte significativa de sus vacaciones anuales antes de agosto, lo que fomentaba el descanso y reducía el estrés. Esta política subraya la importancia de las pausas reparadoras para prevenir el agotamiento.



## COVID-19

La pandemia de COVID-19 se mencionó como un factor significativo que exacerbó los problemas de salud mental, afectando especialmente a grupos como las mujeres trabajadoras. Esto ha dado lugar a una mayor atención al bienestar mental y psicológico en el lugar de trabajo y ha servido de catalizador de cambios organizativos destinados a abordar estas cuestiones.

## EN CONCLUSIÓN

Las perspectivas de los directivos sobre el burnout revelan que se trata de un problema polifacético que requiere un enfoque matizado. El estudio subraya la necesidad de estrategias proactivas, entornos de trabajo favorables y una cultura que dé prioridad a la salud mental y al equilibrio entre vida personal y profesional. Las experiencias compartidas por directivos de varios países aportan información valiosa sobre formas eficaces de reconocer, prevenir y gestionar el burnout, y ponen de relieve el papel fundamental del liderazgo en el fomento de un entorno de trabajo saludable y sostenible.

Editado por:



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



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.