



Inteligencia emocional para espacios de trabajo híbridos

Guía para la resiliencia y la salud mental
en el trabajo híbrido y remoto 2025



Co-funded by
the European Union

Inteligencia emocional para espacios de trabajo híbridos

Guía para la resiliencia y la salud mental
en el trabajo híbrido y remoto 2025



Co-funded by
the European Union

Este informe ha sido elaborado en el marco del proyecto financiado por Erasmus+ «Cultivar la inteligencia emocional y prevenir el agotamiento entre los trabajadores juveniles en espacios de trabajo inteligentes e híbridos», contrato n.º 2024-1-ES02-KA210-YOU-000246673. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Instituto de la Juventud de España (INJUVE). Ni la Unión Europea ni la autoridad concedente pueden ser consideradas responsables de ellos. Más información sobre el proyecto: eqcultivate.eu



Esta obra está licenciada bajo la licencia Creative Commons Attribution

NonCommercial 4.0 International License. Para ver una copia de esta

licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Contenido

Sección 1 El poder de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo híbrido.....	2
Introducción	3
1.1 Comprender la inteligencia emocional (EQ)	3
1.2 El EQ y los retos específicos de los jóvenes en el trabajo híbrido.....	7
1.3 Desarrollar el EQ en la vida laboral diaria.....	10
1.4 La inteligencia emocional como herramienta para el bienestar y la inclusión.....	12
1.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos	14
Ejercicios de reflexión.....	15
Anexo del diario: registro semanal del coeficiente emocional	15
Sección 2: Dominar la regulación del estrés y el control del estrés.....	17
Introducción	18
2.1 Reconocer el estrés y el agotamiento en el trabajo a distancia.....	19
2.2 Mapeo del estrés y factores desencadenantes en los espacios de trabajo digitales	28
2.3 Estrategias para la regulación diaria del estrés	40
2.4 Control del estrés a largo plazo y desarrollo de la resiliencia	50
2.5 Consideraciones inclusivas para grupos desfavorecidos.....	59
Ejercicios de reflexión.....	64
Anexo del diario: gestión del estrés y resiliencia emocional.....	68
Sección 3: Mejora de la inclusión social y la gestión de las relaciones	71
Introducción	72
3.1 Inclusión en el lugar de trabajo digital.....	74
3.2 Empatía y conciencia relacional.....	80
3.3 Cómo afrontar los retos de las relaciones a distancia.....	87
3.4 Espíritu de equipo, pertenencia y microconexiones	94
3.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos	103
Ejercicios de reflexión.....	108
Anexo del diario: inclusión social y gestión de relaciones	111
Sección 4 Herramientas digitales para el bienestar y la productividad.....	116
Introducción	117
Introducción	118
4.1 Comprender su ecosistema digital.....	119
4.2 Fatiga digital, notificaciones y límites tecnológicos.....	123
4.3 Uso consciente de las herramientas digitales	127
4.4 Aumentar la productividad sin agotarse.....	129
4.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos	130
Ejercicios de reflexión.....	132
Anexo de la revista	133
Lista de recursos	135

Sección 1 El poder de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo híbrido

Introducción

En el **dinámico** entorno laboral actual, las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de la inteligencia emocional (EQ) para fomentar el compromiso de los empleados. Además, mejorar la productividad desempeña un papel crucial en la configuración de las interacciones en el lugar de trabajo y los resultados del rendimiento. A medida que las empresas se esfuerzan por crear una plantilla más comprometida, comprender el impacto del EQ en el comportamiento de los empleados y el éxito de la organización se ha convertido en un área de interés clave.

Las definiciones básicas de «EQ» se establecen como **la capacidad de identificar, utilizar, comprender y gestionar las emociones, tanto a nivel personal como en las relaciones sociales**. La inteligencia emocional, tal y como la conceptualizaron Salovey y Mayer (1990), abarca cuatro competencias básicas: **conciencia de uno mismo, autorregulación, conciencia social y gestión de las relaciones**. El Sr. Goleman (1998) amplió este modelo a un tema popular que hace hincapié en cinco componentes: **conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales**.

1.1 Comprender la inteligencia emocional (EQ)

Según Goleman, todo el mundo tiene cierto nivel de EQ y cualquiera puede mejorar su inteligencia emocional para controlar sus propias emociones y estados emocionales. Goleman argumentó que la sociedad, ya sea el sector público o el privado, debería dedicar más recursos a nuevos programas e investigaciones que ayudaran a millones de personas a desarrollar esta capacidad. Según estos autores, la inteligencia emocional se compone de cuatro componentes distintos: identificar las emociones (la capacidad de reconocer las emociones en uno mismo y en los demás); utilizar las emociones (la capacidad de invocar y razonar con las emociones); comprender las emociones (la capacidad de comprender emociones y estados emocionales complicados, especialmente cómo estas emociones cambian de un momento a otro); y gestionar las emociones (controlar las emociones en uno mismo y en los demás).

Las investigaciones sugieren que los empleados con un mayor coeficiente emocional muestran habilidades interpersonales, adaptabilidad y resiliencia superiores ante los retos del lugar de trabajo.

Kobe, Reiter-Palmon y Rickers (2001) afirmaron que la inteligencia social y la inteligencia emocional son conceptos que se solapan, y que la inteligencia emocional influye tanto en el liderazgo como en la inteligencia social. La inteligencia social implica la capacidad de comprender y gestionar a otras personas, lo que se considera una función esencial del liderazgo. La inteligencia social ha sido validada como un constructo distinto de la inteligencia y puede servir como predictor del comportamiento de liderazgo.



La pandemia de COVID-19, por supuesto, ha puesto de relieve los cambios transformadores en el ámbito empresarial, y la inteligencia emocional se ha convertido en un activo importante para el liderazgo en el mundo pospandémico. Entre las tendencias clave se encuentra, entre otras cosas, la aparición de modelos de trabajo híbridos. En todas las organizaciones, la pandemia y la aparición de tecnologías y plataformas, lo que ha permitido a las empresas continuar sus operaciones y las medidas de distanciamiento social.

Al descubrir que trabajar a distancia no solo es posible, sino también eficiente, numerosas organizaciones han implementado prácticas de trabajo híbridas como un elemento permanente. De esta técnica surgieron muchas opciones para la flexibilidad de los empleados, lo que les permite satisfacer sus demandas mediante acuerdos personales y profesionales sin sacrificar la productividad. Sin embargo, una vez más, se necesitan algunos ajustes y reajustes; las empresas deben replantearse su infraestructura de tecnología de la información, el diseño del lugar de trabajo y el enfoque de gestión. Por ejemplo, las empresas ahora diseñan espacios de trabajo para mejorar la capacidad de los empleados de socializar e interactuar en caso de colaboraciones, lo cual es difícil

de hacer en un entorno doméstico. En realidad, las empresas están observando un aumento de la demanda de colaboración digital como solución para facilitar la comunicación entre los trabajadores que comparten ubicación y los que trabajan a distancia.

La gestión de equipos virtuales es un enorme reto moderno que busca desesperadamente la inteligencia emocional. Se podría argumentar que desarrollar la confianza y la cohesión entre los miembros del equipo en entornos de trabajo virtuales requiere esfuerzos más organizados y decididos que aquellos

de los entornos de oficina tradicionales. **Los líderes con un alto coeficiente emocional logran esto al reconociendo y satisfaciendo las necesidades emocionales de cada miembro del equipo.** A pesar de la distancia física, transmiten al personal un sentido de pertenencia y comprensión.

Además, la productividad en el lugar de trabajo se ve influida por múltiples factores, entre los que se incluyen la eficacia de la comunicación, el trabajo en equipo y la calidad del liderazgo. Los empleados con inteligencia emocional están mejor preparados para manejar los conflictos, adaptarse a los cambios y colaborar con sus compañeros, lo que fomenta un entorno de trabajo más cohesionado y productivo. Los líderes con una alta inteligencia emocional también desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura laboral positiva, ya que brindan apoyo, reconocen los esfuerzos de los empleados y promueven un sentido de pertenencia.

La resiliencia organizativa, estrechamente relacionada con la IE, parece ser uno de los principales factores que afectan a la capacidad de una empresa para operar durante una crisis. Las organizaciones que tenían una base sólida en IE fueron capaces de soportar los efectos iniciales de la epidemia y proceder a innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes con mayor rapidez. Esto explica en parte la flexibilidad que tienen los líderes emocionalmente inteligentes a la hora de crear la cultura de seguridad psicológica mencionada anteriormente, que permite a los miembros del personal expresar ideas, preocupaciones y críticas sin temor a ser castigados.

Se recomiendan talleres, estudios de casos y evaluaciones que puedan ayudar al desarrollo de las competencias de inteligencia emocional en diferentes enfoques operativos, en un esfuerzo por crear una plantilla cohesionada y con inteligencia emocional. Estas iniciativas podrían ayudar a salvar las diferencias en la comunicación del equipo y mejorar la cohesión, haciendo que las personas y las organizaciones sean más resilientes.

1.2 EQ y retos específicos de los jóvenes en el trabajo híbrido

En los entornos de trabajo digitales actuales, especialmente para los jóvenes profesionales, cuidar la salud mental no solo es importante, sino esencial. Es sabido que la COVID-19

empeoró el **bienestar emocional** de muchos jóvenes. Sentimientos como soledad, desconexión y falta de interacción social provocaron un aumento de la ansiedad y la depresión, lo que agravó los retos del trabajo a distancia e híbrido.

Los trabajadores jóvenes que están comenzando sus carreras pueden carecer de sistemas de apoyo profesional o personal sólidos, y el cambio al trabajo híbrido ha introducido factores de estrés adicionales. El aislamiento, los límites difusos entre el trabajo y la vida personal y la incertidumbre en torno a las expectativas laborales pueden afectar gravemente a la salud mental y a la satisfacción laboral en general.

Uno de los impactos emocionales más significativos en los espacios de trabajo híbridos proviene de los límites poco claros y la cultura de **la disponibilidad excesiva**. Cuando el trabajo y la vida se mezclan, los empleados a menudo se sienten perpetuamente «conectados», lo que conduce a la fatiga mental y emocional.

Agotamiento. La presión de responder inmediatamente a los mensajes (incluso fuera del horario laboral) crea lo que muchos describen como **«culpa por estar disponible»**. Este miedo a parecer improductivo o desconectado puede generar ansiedad y contribuir al agotamiento.

Además, la sobreconexión digital no puede sustituir los beneficios de la interacción humana real. Los jóvenes profesionales, en particular, pueden compensar en exceso manteniéndose hiperdisponibles, lo que, paradójicamente, aumenta la sensación de aislamiento en lugar de aliviarla.

Reconocer estos riesgos no es solo una cuestión de apoyar el bienestar individual, sino que también es vital para crear una fuerza laboral saludable y preparada para el futuro. Por eso, comprender las estrategias de afrontamiento actuales e identificar las carencias en el apoyo es fundamental para nuestros esfuerzos de formación.

En definitiva, **la inteligencia emocional desempeña un papel fundamental en la creación de entornos de trabajo positivos y productivos**. Al mejorar la comunicación, ayuda a las personas a

Comprender y responder a las emociones de los demás, lo que conduce a interacciones más claras y empáticas. También desempeña un papel clave en la facilitación de la resolución de conflictos, permitiendo a los empleados navegar por los desacuerdos con mayor sensibilidad y cooperación.



Los altos niveles de inteligencia emocional contribuyen a aumentar la satisfacción de los empleados, ya que los miembros del equipo se sienten **escuchados, valorados y apoyados**. Esto, a su vez, mejora el rendimiento general del equipo, fomentando la colaboración, la confianza y un sentido compartido de propósito. Además,

la inteligencia emocional es esencial para reducir el agotamiento de los empleados, especialmente el de los líderes.

Los líderes que son conscientes de sí mismos, empáticos y emocionalmente resilientes están mejor preparados para inspirar, motivar y guiar a sus equipos.

Al fin y al cabo, la inteligencia emocional no es solo un activo personal, sino un factor crítico para el éxito de la organización.

De acuerdo con la protección de la salud mental en entornos de trabajo híbridos, se sugieren algunas estrategias:

- Tomar descansos regulares a lo largo del día.
- Establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal (por ejemplo, horarios fijos, evitar trabajar fuera del horario establecido, utilizar un espacio de trabajo específico),
- Realizar actividad física, como caminar o hacer ejercicio regularmente,

- Practicar ejercicios de respiración diafragmática.
- Seguir rutinas estructuradas para mantener la coherencia y la concentración.
- Mantener las relaciones sociales, mediante contactos planificados con compañeros de trabajo y amigos,
y
- Practicar la atención plena.

1.3 Desarrollar la inteligencia emocional en la vida laboral diaria

La inteligencia emocional no es un concepto abstracto ni un rasgo de personalidad reservado a unos pocos, sino una habilidad que se manifiesta en las acciones, el lenguaje y las decisiones cotidianas. En el lugar de trabajo híbrido, donde gran parte de nuestra comunicación se realiza a través de pantallas o mensajes de texto, la forma en que nos expresamos cobra aún más importancia. Las pequeñas decisiones —cómo iniciamos una reunión, cómo respondemos a un retraso, si respiramos antes de responder— pueden determinar el clima emocional de un equipo.

Por ejemplo, comenzar una reunión virtual con una breve pregunta como «En una escala del 1 al 10, ¿cómo está tu energía hoy?» abre un espacio para la autenticidad y la conexión humana. Nombrar las emociones de forma explícita, como usar herramientas como una «rueda de emociones» o simplemente preguntar «¿Qué me está pasando realmente en este momento?», puede reducir los malentendidos y ayudar a regular las reacciones. En momentos de tensión, hacer una pausa para respirar profundamente antes de responder a un mensaje puede evitar malentendidos y preservar la confianza. Cuando se ofrecen comentarios por escrito, intercalar comentarios constructivos entre dos comentarios sinceros positivos aumenta la probabilidad de que sean escuchados.

Uno de los principales retos en entornos remotos o híbridos es gestionar los desencadenantes emocionales. El silencio en un chat grupal puede parecer un rechazo. Una respuesta tardía puede provocar ansiedad o la sensación de ser ignorado. La falta de vídeo en una llamada puede interpretarse como desinterés. Reconocer estas reacciones internas es el primer paso para responder con conciencia emocional en lugar de con suposiciones.

Lucía, una trabajadora social que trabaja con jóvenes en una zona rural, compartió que a menudo se sentía ansiosa durante las reuniones en línea cuando sus colegas dejaban sus cámaras apagadas. Interpretaba su falta de visibilidad como desinterés. Finalmente, expresó su preocupación, solo para descubrir que algunos compañeros de equipo tenían conexiones a Internet deficientes o no se sentían cómodos apareciendo ante la cámara todos los días.

Juntos, el equipo acordó un enfoque común: mantener las cámaras como algo opcional, pero conservar la presencia mediante saludos en el chat o breves comentarios. Este ajuste ayudó a restablecer la conexión y redujo el estrés innecesario.

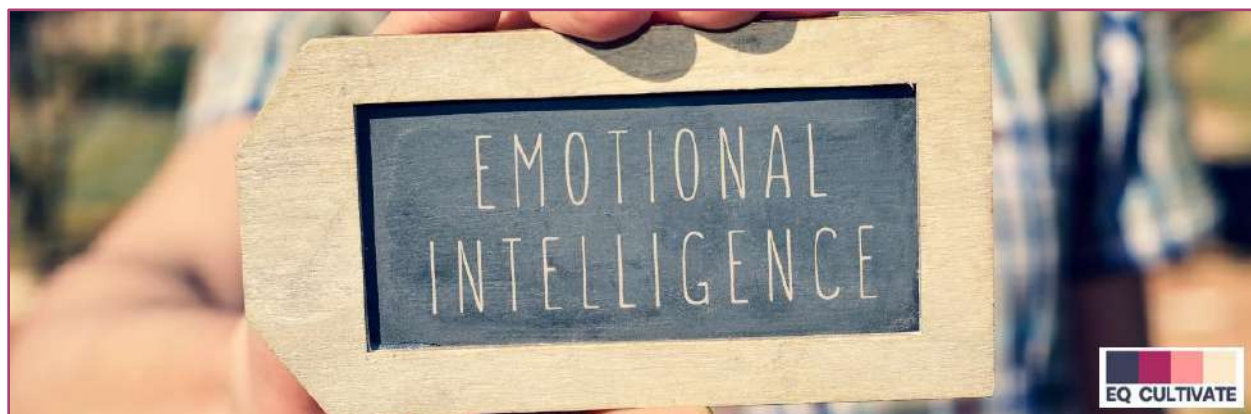
Desarrollar la inteligencia emocional en la vida laboral cotidiana también significa co-crear

Las expectativas con el equipo. Acordar plazos de respuesta, dejar tiempo libre durante la semana para desconectar de las pantallas y, de vez en cuando, mandar mensajes informales que no tengan que ver con el trabajo, solo para saludar o ver cómo están, puede ayudar a crear una cultura laboral más consciente de las emociones. Puede parecer que son gestos pequeños, pero pueden relacionados con el trabajo, solo para saludar o interesarse por ellos, puede ayudar a cultivar una cultura laboral más consciente de las emociones. Pueden parecer pequeños gestos, pero pueden transformar el ritmo y el ambiente de un equipo híbrido.

1.4 La inteligencia emocional como herramienta para el bienestar y la inclusión

La inteligencia emocional no solo sirve para mejorar la comunicación, sino que también es un camino hacia el bienestar mental y el trabajo en equipo inclusivo. En entornos híbridos y remotos,

el estrés, la desconexión y la fatiga son comunes. La inteligencia emocional ayuda a las personas a reconocer los cambios emocionales en sí mismas y en los demás, lo que les permite responder con cuidado, curiosidad y empatía antes de que las cosas se agraven.



En los equipos emocionalmente inteligentes, la opinión de todos es importante. No se trata solo de quién habla más, sino de crear las condiciones para que las personas se sientan lo suficientemente seguras como para contribuir. Darse cuenta de quién tiende a permanecer en silencio, hablar con cada uno individualmente y reconocer las diferentes formas de contribución, especialmente el trabajo invisible como el esfuerzo emocional, puede fomentar el sentido de pertenencia. Estas dinámicas no se producen automáticamente, sino que surgen cuando las personas se escuchan, se afirman y se apoyan activamente unas a otras.

Incluso en línea, las emociones son contagiosas. Un mensaje breve y abrupto enviado con prisas puede propagarse por todo el equipo y aumentar la tensión. Pero lo contrario también es cierto: **la calma, la cordialidad,**

el agradecimiento y el humor pueden propagarse y animar. Tomarse un momento para releer un mensaje Antes de enviarlo, preguntarnos si lo diríamos así en persona puede cambiar el tono de toda una interacción.

Algunos equipos híbridos han encontrado formas creativas de mantener el apoyo entre compañeros. Por ejemplo, crear «compañeros EQ» que se comuniquen semanalmente fuera de las actualizaciones de tareas puede fomentar la presencia emocional. Otros utilizan los chats grupales no solo para la programación y la logística, sino también

para compartir buenas noticias, reflexiones personales o contenido desenfadado. Estos momentos generan confianza y resiliencia de una forma que las reuniones tradicionales a menudo no logran.

La inteligencia emocional también desempeña un papel fundamental a la hora de hacer que los espacios híbridos sean más inclusivos. En el caso de los equipos globales, la rotación de los horarios de las reuniones puede hacer que la participación sea más equitativa. Diseñar agendas que inviten a todos a hablar, o permitir la participación por escrito a quienes lo prefieran, puede garantizar que se respeten los diferentes estilos de comunicación. Evitar la jerga o las siglas sin explicar ayuda a garantizar que las personas que no son hablantes nativos o que provienen de diferentes entornos no se sientan excluidas. Estos ajustes requieren conciencia y cuidado, pero son esenciales para crear un espacio en el que todos se sientan bienvenidos.

1.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos

Los lugares de trabajo remotos e híbridos pueden amplificar involuntariamente las desigualdades existentes.

Los trabajadores juveniles que viven con discapacidades visibles o invisibles pueden necesitar tecnologías de asistencia o prácticas que tengan en cuenta la fatiga. Los que se encuentran en zonas rurales o remotas pueden tener dificultades debido a la mala conectividad. Las personas que se enfrentan a barreras culturales o lingüísticas pueden sentirse excluidas cuando el lenguaje utilizado es demasiado rápido, idiomático o técnico. Y los trabajadores juveniles que sufren marginación por motivos de género, raza o imagen corporal pueden sentirse especialmente vulnerables en los espacios digitales.

La creación de un equipo verdaderamente inclusivo comienza por reconocer estas realidades. Ofrecer flexibilidad en la comunicación, por ejemplo, permitiendo que alguien responda mediante un mensaje de voz en lugar de aparecer en vídeo, puede hacer que la participación sea más accesible. Las políticas que permiten no usar la cámara respetan las preocupaciones sobre la imagen corporal y las necesidades neurodiversas. Incluir subtítulos o documentos compatibles con lectores de pantalla hace que las reuniones y los recursos sean accesibles para las personas con discapacidad auditiva o visual. Ser consciente del lenguaje, compartir los pronombres, comprobar la comprensión y evitar las bromas internas ayuda a reducir la sensación de exclusión.

Quizás el acto inclusivo más poderoso sea preguntar: **«¿Qué haría que este espacio te resultara más seguro y acogedor para ti?»**. Puede que no haya una respuesta perfecta, pero la pregunta en sí misma transmite interés.

Ejercicios de reflexión

Piensa en una ocasión reciente en la que te hayas sentido emocionalmente afectado durante el teletrabajo.

¿Qué sentiste en tu cuerpo o en tus pensamientos, y cómo respondiste?

Cuando un mensaje permanece sin respuesta durante horas, ¿qué emociones o suposiciones te surgen?

¿Cómo podrías responder de manera diferente utilizando la inteligencia emocional?

¿Qué pequeña acción emocionalmente inteligente puede realizar esta semana para apoyar a un compañero o fomentar la conexión en su equipo?

Anexo del diario: registro semanal de la inteligencia emocional

No dude en imprimir esta página o copiarla en un diario personal para desarrollar la conciencia emocional a lo largo de la semana.

Registro semanal de inteligencia emocional

Día	Emoción que he notado	Cómo respondí	Lo que me ayudó a regularme	Una acción de inteligencia emocional que realicé
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				

Temas para escribir libremente

Hoy me sentí emocionalmente conectado cuando...
Un momento que puso a prueba mi inteligencia emocional esta semana fue...

Me sentí más apoyado cuando...
La semana que viene, quiero practicar mi inteligencia emocional...

Sección 2: Dominar la regulación del estrés y el control del estrés

Introducción

En la sección anterior, se exploró cómo la inteligencia emocional ayuda a las personas a comprenderse a sí mismas y a conectar con los demás, incluso en entornos de trabajo digitales e híbridos complejos. Sin embargo, saber cómo nos sentimos es solo una parte de la ecuación. La otra parte es saber qué hacer cuando la vida se vuelve abrumadora.

La sección 2 se centra en formas prácticas de reconocer el estrés, gestionar su impacto y fortalecer la resiliencia emocional. Para los trabajadores juveniles, equilibrar las exigencias profesionales, la fatiga digital y el bienestar personal puede ser un reto, especialmente cuando se trabaja en entornos remotos o híbridos en los que los sistemas de apoyo se sienten lejanos.

Basándose en principios de la práctica de la salud mental, el pensamiento sistémico y la vida cotidiana, esta sección explorará cómo se manifiesta el estrés física y emocionalmente, cómo identificar los factores desencadenantes del estrés personal y cómo desarrollar hábitos que protejan la energía y la salud mental a lo largo del tiempo. Más allá de las estrategias individuales, se analizará cómo el estrés afecta a las relaciones, la dinámica de equipo y los sistemas más amplios a los que pertenecemos. Dado que el estrés rara vez existe de forma aislada, fluye a través de las conexiones, influye en nuestras respuestas y da forma a los espacios que compartimos con los demás.

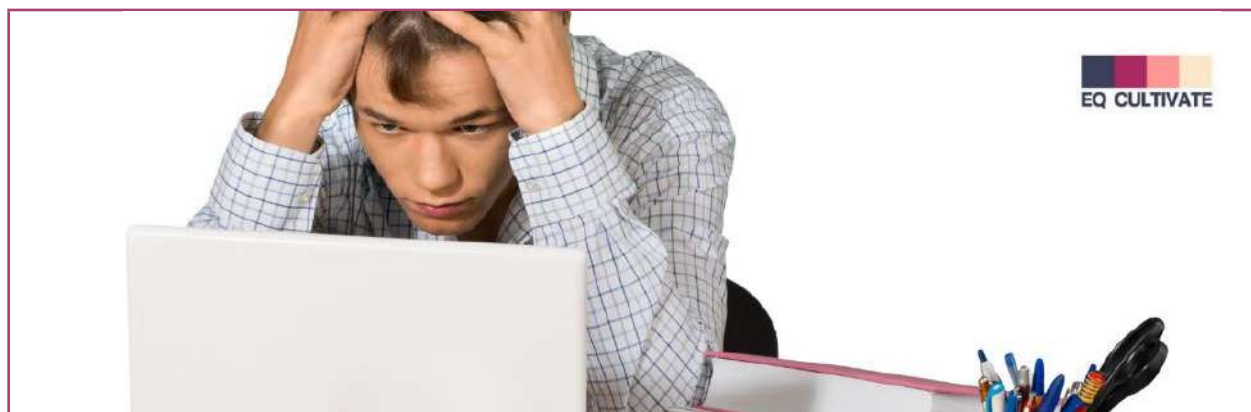
Al final de esta sección, los lectores dispondrán de herramientas y conocimientos para gestionar el estrés de forma más eficaz, apoyar a quienes les rodean y cultivar una resiliencia duradera, incluso en circunstancias de incertidumbre.

2.1 Reconocer el estrés y el agotamiento en el trabajo a distancia

El estrés no es un enemigo en sí mismo; es una respuesta natural incorporada al cuerpo humano, un mecanismo ancestral que mantenía a las personas a salvo de las amenazas mucho antes de que los correos electrónicos y las videollamadas formaran parte de la vida cotidiana. Cuando se enfrenta a retos, el cerebro envía

mensajes para liberar hormonas como el cortisol y la adrenalina. Estas sustancias químicas aumentan la frecuencia cardíaca, tensan los músculos, agudizan los sentidos y ayudan a las personas a actuar con rapidez. Esta activación a corto plazo, la respuesta de lucha, huida o paralización, puede ser útil. Permite a las personas cumplir con los plazos, manejar emergencias o mantenerse alertas cuando algo requiere su atención inmediata.

Pero mientras que la respuesta al estrés se desarrolló para situaciones de peligro breves, la vida moderna a menudo exige un estado constante de vigilancia. Cuando el estrés se vuelve crónico, las mismas hormonas que ayudan a las personas a sobrevivir pueden comenzar a perjudicarlas. Los niveles elevados de cortisol a lo largo del tiempo pueden perturbar el sueño, debilitar el sistema inmunológico, alterar la digestión y hacer que se sientan ansiosas, nerviosas o agotadas. El cuerpo permanece bloqueado en un estado de alerta, sin posibilidad de restablecerse. Así es como **el estrés agudo** se convierte en una carga crónica.



El estrés no es solo físico; se entrelaza con las emociones, los pensamientos y los comportamientos. En los entornos de trabajo presenciales, suele haber pausas naturales y momentos de conexión humana que ayudan a liberar la tensión. Un compañero de trabajo se da cuenta si pareces más callado de lo

lo habitual. Un supervisor puede ofrecerte apoyo después de una interacción difícil. Incluso pequeños rituales como compartir pausas para tomar café pueden ofrecer alivio emocional y una sensación de pertenencia.

En los lugares de trabajo tradicionales, a menudo se puede «leer el ambiente». El lenguaje corporal, las expresiones faciales y la sutil energía de las interacciones grupales proporcionan una guía para comprender cómo los demás, y nosotros mismos, estamos afrontando la situación. Es más fácil detectar los primeros signos de estrés cuando las personas están físicamente presentes unas con otras.

Los cambios del trabajo a distancia

El trabajo remoto elimina muchas de estas redes de seguridad naturales. Trabajar desde casa a menudo significa estar sentado solo durante largos períodos de tiempo, a veces en espacios improvisados que difuminan los límites entre la vida profesional y la personal. En este entorno, los signos de estrés se vuelven más fáciles de ocultar o pasar por alto. No hay conversaciones casuales en los pasillos, ni encuentros fortuitos que revelen cómo se encuentra realmente alguien. En su lugar, las interacciones se producen a través de pantallas, mensajes escritos o breves llamadas programadas, en las que las personas pueden sentirse presionadas para parecer serenas y productivas incluso cuando tienen dificultades.



En el trabajo a distancia, la misma tecnología que conecta a las personas también puede aislarlas

. Las notificaciones constantes crean una sensación de urgencia. La expectativa de respuestas inmediatas puede mantenerlas perpetuamente «activas», incluso fuera del horario laboral formal. Muchas

Los trabajadores juveniles y los profesionales compartieron que, en el trabajo a distancia, se sentían invisibles o

desconectados, como si su valor dependiera únicamente de los resultados y no de su presencia como seres humanos completos. Otros describieron una sensación constante de culpa por alejarse de sus dispositivos, por temor a parecer poco comprometidos o desvinculados.

Estos retos se repitieron en varios contextos durante la investigación **de EQ CULTIVATE**.

Los trabajadores juveniles hablaron de la pérdida de los límites que solían proteger su vida personal. Sin el desplazamiento al trabajo para marcar el inicio o el final de la jornada laboral, muchos afirmaron trabajar más horas, saltarse los descansos o sentir que el trabajo nunca terminaba realmente. Incluso las pausas para comer se solían tomar frente a las pantallas, con la inquietante sensación de que alejarse podría percibirse como pereza.

Las complejidades del trabajo híbrido

El trabajo híbrido se introdujo como una solución, una forma de combinar las ventajas de la colaboración presencial con la flexibilidad de los acuerdos a distancia. En teoría, debería permitir a las personas organizar sus horarios, satisfacer diversas necesidades personales y mantenerse en contacto con sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, el trabajo híbrido conlleva sus propias complejidades.

En entornos híbridos, la imprevisibilidad de cambiar entre el hogar y la oficina puede generar estrés. Las personas pueden enfrentarse a cambios frecuentes en sus rutinas, a la incertidumbre sobre dónde se espera que estén y a cómo coordinarse eficazmente con compañeros que trabajan desde diferentes lugares. Algunos trabajadores jóvenes señalaron que el trabajo híbrido a veces les hacía sentir excluidos de las decisiones si eran ellos los que trabajaban a distancia ese día. Otros describieron cómo esto amplificaba la sensación de grupos «internos» y «externos», dependiendo de quién estuviera físicamente presente en la oficina.

La capa digital añade otro reto. En los entornos híbridos, se espera que los trabajadores mantengan su presencia en dos espacios a la vez: la oficina física y los canales virtuales. No es raro estar en la oficina y, al mismo tiempo, responder a chats, correos electrónicos y

reuniones virtuales. Esta «doble presencia» puede agotar los recursos mentales. Las personas compartieron cómo los modelos híbridos a veces ofrecían flexibilidad, pero también creaban confusión, malentendidos y agotamiento.

La investigación colectiva **de EQ CULTIVATE** reveló que, independientemente del entorno, ya fuera remoto, híbrido o tradicional, el estrés se consideraba una preocupación creciente. Sin embargo, las **manifestaciones del estrés diferían**. En el trabajo presencial, el estrés solía provenir de tensiones interpersonales directas o presiones inmediatas por la carga de trabajo. En el trabajo a distancia, se debía al aislamiento, la sobrecarga digital y los límites difusos. En los modelos híbridos, eran las expectativas cambiantes y las incertidumbres las que dejaban a muchos desorientados.

Fatiga emocional: la capa oculta

Si bien el estrés suele manifestarse a través de la inquietud, la irritabilidad o la tensión física, hay una capa más silenciosa debajo llamada **fatiga emocional**. La fatiga emocional surge cuando las personas se ven obligadas repetidamente a gestionar sentimientos fuertes, propios o ajenos, sin tiempo ni espacio suficientes para recuperarse.



Los trabajadores juveniles son especialmente vulnerables porque a menudo se hacen cargo de las dificultades, la angustia y el trauma de otras personas. Cuando trabajan a distancia, pierden algunos de los factores de protección que el trabajo presencial proporciona de forma natural, como el intercambio de información, el apoyo emocional o simplemente poder mirar a alguien a los ojos y sentirse comprendido.

El agotamiento emocional no siempre se manifiesta de forma evidente. A veces se siente como un entumecimiento o una sensación de vacío, como si el «pozo» emocional se hubiera secado. Las personas pueden notar que se vuelven menos pacientes, menos empáticas o que simplemente quieren retirarse por completo de las interacciones.

Comprender el agotamiento

Cuando el estrés y la fatiga emocional persisten sin alivio, aumenta el riesgo de **agotamiento**.

El agotamiento no es simplemente cansancio. Es una profunda erosión de la energía emocional, mental y física que aportamos al trabajo. En el trabajo con jóvenes, el agotamiento puede manifestarse como cinismo, una persona que antes era apasionada y ahora es escéptica y distante. Puede manifestarse como una disminución del rendimiento, una sensación de impotencia o un sentimiento de desconexión con la misión que antes era tan importante.

En conversaciones en diferentes países, los trabajadores juveniles compartieron historias impactantes. Algunos describieron sentirse invisibles en las reuniones en línea, hablando a una pantalla sin saber si alguien les estaba escuchando realmente. Otros describieron despertarse ansiosos cada mañana, ya agotados por las exigencias que les esperaban en sus bandejas de entrada. Incluso en entornos híbridos, el cambio entre entornos a veces traía consigo una constante sensación de ansiedad: *¿Seré capaz de seguir el ritmo? ¿Estoy haciendo lo suficiente?*

El agotamiento suele conllevar vergüenza porque muchas personas sienten que deberían «sobrellevarlo mejor». Sin embargo, el agotamiento no es un fracaso personal, sino una señal de que los sistemas que rodean a las personas pueden estar exigiendo demasiado sin proporcionar suficiente apoyo.

Una perspectiva sistémica

En el pensamiento sistémico, ninguna persona existe de forma aislada. Las experiencias de estrés y agotamiento están determinadas por las redes de relaciones en las que se mueven los individuos: sus equipos, organizaciones, comunidades e incluso las normas culturales.

Una perspectiva sistémica plantea preguntas como:

- ¿Qué presiones invisibles existen en la organización que podrían estar alimentando el estrés?
- ¿Cómo responde la cultura a los errores o la vulnerabilidad?
- ¿Existen canales para mantener conversaciones abiertas sobre la tensión emocional?
- ¿Los líderes son un ejemplo de equilibrio y bienestar, o refuerzan el exceso de trabajo?

Cuando se analiza desde una perspectiva sistémica, el estrés no es simplemente «un problema individual».

Se transmite a través de las relaciones, afectando a la comunicación, la confianza y la capacidad de un equipo para funcionar como un sistema de apoyo. El estrés de una persona puede propagarse, influyendo en la moral, la colaboración y la toma de decisiones.

En el trabajo remoto e híbrido, estas dinámicas sistémicas cobran aún más importancia y, en ocasiones, se ocultan más. Los espacios virtuales pueden enmascarar las señales emocionales, y las personas pueden sufrir en silencio mientras aparentan estar perfectamente bien en la pantalla. Estar al tanto de cómo se encuentran los compañeros, crear rutinas para la conexión informal y fomentar culturas en las que la vulnerabilidad sea segura se convierten en actos de prevención fundamentales.

Señales a las que hay que prestar atención

El estrés no siempre se manifiesta con síntomas dramáticos. A menudo, comienza de forma silenciosa, con pequeños cambios que, al principio, pueden parecer insignificantes o fáciles de ignorar. Sin embargo, estas señales sutiles son la forma que tiene el cuerpo de comunicar que algo se está volviendo demasiado.

Uno de los primeros y más comunes signos es una **fatiga profunda que el sueño no alivia**.

Las personas pueden despertarse cansadas, sintiendo que el peso del día ya les oprime antes incluso de levantarse de la cama. Las tareas que antes parecían sencillas o

La satisfacción puede empezar a parecer abrumadora, como si cada paso requiriera el doble de esfuerzo que antes.

Las emociones pueden volverse impredecibles. Una persona puede darse cuenta de que se enfada por pequeñas frustraciones o que siente oleadas de irritación por cosas que normalmente le resultarían fáciles de ignorar. Por el contrario, las emociones pueden **aplanarse por completo**. Algunas personas describen una sensación de entumecimiento, como si se movieran a lo largo del día detrás de una lámina de cristal, desconectadas de

las personas y las actividades que las rodean.

La concentración suele verse afectada por el estrés prolongado. Se hace **más difícil centrarse en** las conversaciones o **recordar detalles**. Leer el mismo correo electrónico varias veces sin

Absorber el significado es una experiencia común. En las reuniones, las personas pueden distraerse, tener dificultades para seguir el hilo de lo que se está discutiendo y sentirse avergonzadas de pedir aclaraciones.



Los síntomas físicos también son comunes, aunque a menudo se ignoran o se atribuyen a otras causas. Los dolores de cabeza persistentes, la tensión muscular, especialmente en los hombros y el cuello, las molestias digestivas o la opresión en el pecho pueden ser signos de que el cuerpo está soportando más estrés del que puede soportar cómodamente. En la práctica sistémica, a menudo se recuerda que el cuerpo expresa la angustia de la mente cuando las palabras no bastan.

Un signo menos obvio pero profundamente importante es el **alejamiento gradual de las relaciones sociales**. Una persona que suele ser sociable puede empezar a evitar las conversaciones, a responder a mensajes con pocas palabras o manteniendo la cámara apagada durante las reuniones virtuales. Pueden sentir que hablar con otras personas les exige demasiado esfuerzo o que nadie comprenderá realmente por lo que están pasando. En el trabajo remoto e híbrido, este aislamiento puede ser especialmente difícil de detectar, ya que el silencio puede confundirse fácilmente con estar ocupado.

Para los trabajadores jóvenes, estas experiencias suelen ir acompañadas de un doloroso sentimiento de culpa. Muchos sienten que deberían ser más fuertes, más resistentes o capaces de seguir adelante sin . Sin embargo, es precisamente esta presión interna la que puede agravar la espiral hacia el agotamiento. La pasión que antes alimentaba la dedicación puede convertirse en una sensación de estar atrapado, cuestionando el propósito o la capacidad de uno mismo.

Algunos describen sentirse desconectados del significado de su trabajo. Las tareas se sienten vacías, y la sensación de satisfacción u orgullo que antes seguía a un buen día de esfuerzo se desvanece. En cambio, el trabajo comienza a sentirse como una serie interminable de exigencias, cada una de las cuales va minando un poco más el espíritu.

En términos sistémicos, estos signos individuales no son problemas aislados, sino señales de una dinámica más amplia. Cuando una persona de un equipo comienza a soportar un estrés invisible, puede moldear silenciosamente el ambiente para todos. La tensión aumenta, la comunicación se vuelve cautelosa y el apoyo mutuo comienza a erosionarse. No es raro que un equipo caiga colectivamente en patrones de evasión o resignación silenciosa sin darse cuenta del todo.

Ser capaz de percibir estos cambios, tanto en uno mismo como en los demás, es un poderoso acto de prevención. Permite a las personas hacer una pausa, reflexionar y buscar apoyo antes de que la carga se vuelva insoportable. En los próximos capítulos, nos centraremos en cómo identificar estas

señales personales y comprender los patrones que las conectan con los entornos, las relaciones y las formas de trabajar.

El estrés y el agotamiento no son defectos ni fracasos, sino respuestas humanas a condiciones humanas. El objetivo es aprender a reconocer estas señales como invitaciones, no para esforzarse más, sino para abordar el cuidado de uno mismo y de los demás con mayor compasión y claridad.

Avanzar

Reconocer el estrés y el agotamiento no consiste en etiquetarse a uno mismo o a los demás como fracasados. Se trata de cultivar la conciencia, de comprender cómo se manifiesta el estrés en el cuerpo, las emociones y las interacciones. También se trata de extender la compasión, tanto hacia uno mismo como hacia los que nos rodean.

Los trabajadores juveniles y los profesionales de la salud mental tienen una gran responsabilidad, pero también tienen derecho a cuidar de su propio bienestar. En los próximos capítulos se explorará cómo identificar los factores que desencadenan el estrés personal, trazar patrones y desarrollar hábitos prácticos que favorezcan la resiliencia, incluso en momentos difíciles o de incertidumbre.

El manejo del estrés y la resiliencia emocional no son lujos, sino los cimientos que permiten a las personas seguir realizando un trabajo significativo sin perder la conexión consigo mismas y con los demás. Juntos, nos centraremos en construir estos cimientos, paso a paso.

2.2 Mapeo del estrés y factores desencadenantes en los espacios de trabajo digitales

El estrés no surge de la nada. Siempre tiene fuentes, aunque a veces estén ocultas a nuestra conciencia inmediata. En los lugares de trabajo tradicionales, muchos factores estresantes son Visible y tangible, la voz elevada de un compañero, una agenda desbordada o un cliente exigente esperando fuera de la puerta de la oficina. Sin embargo, en los espacios de trabajo digitales, el panorama del estrés ha cambiado. Algunos desencadenantes siguen siendo los mismos, pero muchos han adoptado nuevas formas, entrelazadas en el tejido de la tecnología, los patrones de comunicación y los espacios físicos donde ahora colisionan la vida laboral y la personal.



Cartografiar el estrés significa comprender estos desencadenantes en toda su complejidad. Significa reconocer no solo las exigencias obvias del trabajo, sino también las presiones invisibles creadas por los sistemas y los espacios que rodean a las personas. Y, lo que es más importante, significa comprender que

el estrés rara vez proviene de una causa aislada. A menudo, es la interacción de múltiples factores, internos y externos, lo que crea las cargas más pesadas.

Desencadenantes personales: el paisaje interior

Cada persona tiene sus propias vulnerabilidades en su vida profesional. Estas están determinadas por la historia personal, el temperamento, la salud física y las circunstancias actuales de la vida. En

el trabajo remoto e híbrido, estos factores personales suelen acentuarse porque hay menos estructuras externas que amortigüen o distraigan.

Por ejemplo, alguien que sufre dolor crónico puede encontrar que trabajar desde casa le ofrece comodidad física, pero aumenta la tensión emocional debido al aislamiento. Una persona con traumas pasados puede descubrir que el silencio prolongado en las reuniones virtuales le provoca sentimientos de rechazo o miedo. Incluso las variaciones normales en la personalidad pueden influir en cómo el trabajo digital afecta a las personas. Aquellos que se nutren de la energía social pueden tener grandes dificultades con los entornos remotos, donde la calidez de la presencia humana se sustituye por pantallas silenciosas.

La calidad del sueño, la nutrición, el ejercicio y las condiciones subyacentes de salud mental influyen en la forma en que se experimenta el estrés. La falta de descanso o la ansiedad constante de bajo nivel pueden reducir el umbral de lo que se considera manejable, haciendo que las pequeñas irritaciones se sientan enormes.

En la psicoterapia sistémica, se observa cómo estos desencadenantes personales nunca son totalmente «personales». Existen dentro de los sistemas. La capacidad de una persona para afrontar las situaciones depende no solo de sus recursos internos, sino también del apoyo, la comprensión y la flexibilidad que le ofrece su entorno.

Desencadenantes ambientales: el contexto externo

Más allá de las predisposiciones personales, el trabajo digital crea factores de estrés externos únicos. Algunos están relacionados con la propia tecnología, mientras que otros surgen de la pérdida del espacio físico compartido, los cambios en la dinámica social y las exigencias superpuestas del trabajo y la vida personal.

Brechas de comunicación y malentendidos

Un poderoso desencadenante en los espacios digitales es la ausencia de retroalimentación inmediata. En el trabajo cara a cara, las personas se basan en innumerables señales no verbales, gestos con la cabeza, sonrisas, cambios de postura, para confirmar la comprensión o expresar empatía. En línea, estas señales a menudo desaparecen. Cuando un

Si un mensaje permanece sin respuesta durante horas, la gente empieza a llenar el silencio con suposiciones:

¿He dicho algo incorrecto? ¿Están enfadados? ¿Me están excluyendo?

Los simples malentendidos pueden agravarse rápidamente en la comunicación escrita. Un correo electrónico breve y objetivo puede parecer frío o desdenoso. Una respuesta tardía puede malinterpretarse como desinterés

o desaprobación. Los trabajadores juveniles que participaron en la investigación **EQ CULTIVATE** hablaron de sentirse desconectados de sus compañeros porque no podían «leer el ambiente» en línea. Ellos describieron un aumento de la ansiedad, preguntándose constantemente si sus palabras habían tenido el efecto deseado.



Los entornos híbridos añaden otra capa de complejidad. Las personas que están físicamente presentes en la oficina pueden mantener conversaciones espontáneas, compartir aclaraciones rápidas o tomar microdecisiones que nunca llegan a los compañeros que trabajan a distancia. Los trabajadores jóvenes compartieron cómo el hecho de estar a distancia en un día concreto les hacía sentir invisibles, excluidos de las discusiones que determinaban la dirección de los proyectos. Esta división invisible entre «los que están en la sala» y «los que están en línea» puede crear estrés crónico, erosionar la confianza y hacer que los trabajadores a distancia sientan que tienen que trabajar el doble para mantenerse conectados e informados.

Gestión y supervisión

El trabajo digital ha alterado la forma en que los líderes gestionan los equipos. Algunos directivos responden a la distancia con una mayor supervisión, solicitando actualizaciones más frecuentes, imponiendo horarios rígidos

o supervisando de cerca los resultados. Para algunos trabajadores, esto se percibe como una evaluación constante, lo que aumenta el estrés y reduce la sensación de autonomía.

Por el contrario, algunos líderes adoptan un enfoque completamente pasivo, asumiendo que las personas están bien a menos que expresen explícitamente sus preocupaciones. Los trabajadores jóvenes han compartido cómo esta falta de comunicación proactiva los dejó a la deriva, sin estar seguros de las prioridades, las expectativas o cómo medir el éxito en la nueva realidad digital.

El estrés suele surgir en estos espacios ambiguos, en los que las personas no saben qué se espera de ellas, se sienten incapaces de preguntar o perciben que sus esfuerzos pasan desapercibidos. En entornos híbridos, las prácticas de gestión inconsistentes crean tensión. Lo que es aceptable para los trabajadores de oficina puede no serlo para el personal remoto, lo que genera resentimiento y una sensación de injusticia.

Espacios superpuestos: el trabajo y el hogar chocan

Uno de los factores que más estrés provoca en el trabajo digital es la **superposición del espacio físico**.

La misma habitación que alberga el descanso, las comidas y el tiempo en familia se convierte ahora en el escenario de reuniones, crisis y un complejo trabajo emocional. Esta fusión de los mundos personal y profesional puede erosionar los límites que antes protegían el bienestar de las personas.

Un trabajador juvenil puede encontrarse facilitando una conversación cargada de emociones en línea mientras está sentado a la mesa de la cocina donde sus hijos desayunan. Momentos después de cerrar una reunión difícil, puede que esté limpiando manchas en la encimera o respondiendo a las demandas de la familia. No hay un espacio de transición para relajarse, ni un trayecto tranquilo al trabajo para procesar las emociones o cambiar de rol.

Otros describieron cómo trabajaban desde sus dormitorios o desde espacios compartidos y estrechos, sintiendo una constante sensación de intrusión e incomodidad. Una persona dijo: *«Es como si el trabajo estuviera siempre en mi casa, incluso cuando el portátil está cerrado»*.

Esta superposición no es solo un inconveniente, sino que crea microestresantes continuos que se acumulan a lo largo del día. El cerebro lucha por **distinguir el «tiempo de descanso» del «tiempo de actividad tiempo de actividad»**, lo que mantiene la respuesta al estrés activada mucho más tiempo del que debería.

Dinámica familiar y doméstica

El estrés también surge de la presencia, o ausencia, de otras personas en el hogar. Para quienes viven con familiares, parejas o compañeros de piso, las interrupciones pueden ser frecuentes. La tensión de intentar parecer profesional en una videollamada mientras los niños discuten en la habitación de al lado o mientras la pareja hace preguntas, genera frustración y vergüenza.



Por otro lado, quienes viven solos pueden enfrentarse a un profundo aislamiento. El silencio se vuelve opresivo y la falta de contacto humano casual merma la resiliencia emocional. Varios trabajadores juveniles compartieron cómo trabajar solos en casa hacía que incluso los pequeños contratiempos laborales parecieran monumentales, ya que no había nadie cerca para ofrecerles un rápido consuelo.

Las responsabilidades familiares también pesan de manera diferente en el trabajo remoto y el híbrido. Muchos trabajadores juveniles hablaron de sentirse divididos entre las obligaciones profesionales y el cuidado de los niños, los familiares mayores u otras personas que dependen de ellos. La flexibilidad que promete el trabajo remoto a menudo se desvanece ante la realidad de que se espera que estén totalmente disponibles para ambos mundos a la vez.

La interacción de los desencadenantes: una tormenta perfecta

Quizás la idea más importante del pensamiento sistémico es que el estrés rara vez surge de una sola causa. En cambio, surge de **la interacción de múltiples factores desencadenantes**.

Imaginemos a un trabajador social que se dedica con pasión a su misión, pero que vive solo en un pequeño apartamento. Sufre de dolor de espalda crónico y, a menudo, se salta comidas durante los días más ajetreados. Además, su equipo se comunica de forma inconsistente y su jefe responde a las preguntas con correos electrónicos breves y ambiguos. Tras varios días de silencio, finalmente recibe comentarios críticos de forma abrupta. Mientras tanto, se programa una reunión virtual de última hora fuera de su horario habitual. Ninguno de estos acontecimientos por sí solo podría llevarlo al límite. Pero juntos, forman una red de factores estresantes que se vuelve abrumadora.

Otro trabajador juvenil puede estar trabajando desde casa con niños cerca, luchando por mantener la concentración mientras el ruido doméstico se cuela en las llamadas profesionales. Intentan compensarlo trabajando más horas por la noche, sacrificando el sueño. Con el tiempo, este patrón erosiona su paciencia, haciéndoles más vulnerables a interpretar correos electrónicos neutros como críticas y a sentirse cada vez más desconectados de sus compañeros.

Son estas **interacciones acumulativas** las que hacen que el manejo del estrés sea tan complejo. A menudo, un solo incidente estresante puede manejarse si la persona tiene la energía y los recursos para recuperarse. Pero cuando los factores estresantes se acumulan sin alivio, agotan las reservas emocionales, dejando a las personas frágiles y reactivas.

El poder del mapeo

En el contexto de la gestión del estrés, **el mapeo** se refiere al proceso de poner de manifiesto patrones invisibles. Es el acto de dar un paso atrás para ver el panorama general de cómo surge el estrés, no solo como momentos aislados de tensión, sino como parte de una red de relaciones, entornos y experiencias internas.

En la salud mental y la práctica sistémica, el mapeo se utiliza a menudo para ayudar a las personas a ver cómo las diferentes piezas de sus vidas se conectan e influyen entre sí. Es una forma de identificar patrones que podrían estar causando angustia, incluso si esos patrones se han vuelto tan familiares que parecen normales. El mapeo ayuda a las personas a nombrar las cosas que suelen mantener vagas: momentos, interacciones, lugares o pensamientos que provocan estrés de formas que tal vez no comprendan del todo hasta que los ven claramente expuestos.

En esencia, el mapeo consiste en crear una especie de «**mapa mental**» de dónde reside el estrés en la vida cotidiana de las personas y por qué. No se trata de culparlas por estar estresadas, sino de hacer visible lo invisible para que puedan tomar decisiones en lugar de simplemente reaccionar por costumbre.



Contexto teórico del mapeo

Desde una perspectiva sistémica, el estrés rara vez es causado por un solo factor. En cambio, surge de **patrones de interacción** dentro y alrededor de las personas. Por ejemplo:

- Un mensaje breve y crítico de un compañero de trabajo puede que no resulte abrumador por sí solo. Pero si se combina con la falta de sueño, unas expectativas personales elevadas y la sensación de desconexión con el equipo, puede desencadenar una oleada de ansiedad.

- Trabajar desde casa puede resultar cómodo para algunos, pero para quienes sufren soledad o tienen que cuidar de sus hijos durante las horas de trabajo, puede suponer una carga oculta de estrés que aumenta día a día.

Psicológicamente, el mapeo está relacionado con **la autoconciencia y la metacognición, es decir**, la capacidad de observar los pensamientos, los sentimientos y las sensaciones corporales desde una ligera distancia. Apoya una perspectiva en la que los individuos no son vistos como fracasados por sentirse estresados, sino como seres humanos que responden a sistemas y entornos complejos.

En la psicoterapia sistémica, a menudo se explora **la «causalidad circular»** en lugar de la causalidad lineal. Esto significa que el estrés y las reacciones se alimentan mutuamente. Por ejemplo, el estrés conduce a la irritabilidad, lo que conduce a la falta de comunicación, lo que aumenta el estrés de nuevo. El mapeo ayuda a romper estos bucles al revelar dónde es posible intervenir.

Herramientas prácticas para mapear el estrés

El mapeo no tiene por qué ser complicado. Puede ser tan sencillo como detenerse a observar las sensaciones del cuerpo o tan estructurado como rellenar gráficos. A continuación se presentan tres métodos prácticos que pueden utilizar los trabajadores juveniles y los profesionales:

1. El registro de exploración corporal

Una de las formas más sencillas de mapeo comienza con el cuerpo. Las sensaciones físicas suelen indicar estrés antes de que alguien lo reconozca conscientemente.

Cómo funciona:

- Al comienzo, a la mitad y al final de tu jornada laboral, tómate un minuto para examinar tu cuerpo de pies a cabeza.
- Fíjate si hay alguna zona con tensión, dolor, calor o molestias. ¿Tienes los hombros tensos?
- ¿Tienes la mandíbula apretada? ¿Respiras de forma superficial?

- Escribe unas pocas palabras que describan lo que sientes y cualquier pensamiento o situación relacionada con esas sensaciones.

Con el tiempo, esto creará un «mapa» personal de dónde se manifiesta físicamente el estrés y qué podría estar provocándolo. Por ejemplo, puede que descubras que tu estómago se tensa cada vez que lees los correos electrónicos por la mañana, o que tus hombros se tensan durante las largas videollamadas.

Esta práctica ayuda a evitar que las pequeñas señales físicas se conviertan en dolor crónico o fatiga más profunda.

2. La línea temporal del estrés

El estrés no se produce de forma aleatoria, sino que suele seguir ciertos ritmos a lo largo del día o de la semana. La línea temporal del estrés es una herramienta que ayuda a detectar estos patrones.



Cómo funciona:

- Dibuja una línea horizontal que represente tu jornada laboral habitual (por ejemplo, de 8:00 a 20:00).
- Marca los momentos en los que notas que te sientes estresado, cansado, ansioso o desconectado.
- Junto a cada marca de hora, anote lo que estaba sucediendo. ¿Estaba en una reunión? ¿Leyendo correos electrónicos? ¿Intentando compaginar las responsabilidades del hogar? ¿Acababa de terminar una conversación que le dejó inquieto?

Después de una o dos semanas, revisa tu cronología. A menudo surgen patrones. Es posible que observes lo siguiente:

- Que las mañanas son abrumadoras debido a los correos electrónicos sin responder.
- Que ciertas reuniones siempre te dejan tenso.
- Esa energía disminuye drásticamente a media tarde, lo que hace que las tareas parezcan imposibles.

Reconocer estos patrones ofrece pistas para realizar cambios proactivos: trasladar las tareas exigentes a momentos en los que la energía es mayor, planificar descansos después de reuniones emocionalmente intensas o discutir la distribución de la carga de trabajo con el equipo.

3. El mapa de sistemas

El pensamiento sistémico hace hincapié en que el estrés surge en un contexto. Un **mapa de sistemas** ayuda a visualizar cómo el estrés personal está relacionado con factores relacionales, ambientales y organizativos más amplios.

Cómo funciona:

- Empieza por ti mismo en el centro de una página.
- Dibuja círculos a tu alrededor que representen las diferentes capas de tu vida: familia, compañeros de trabajo, dirección, tecnología, espacio de trabajo físico, salud personal, etc.
- En cada círculo, anote:
 - ¿Qué le ayuda y le contribuye a reducir el estrés?
 - ¿Qué te genera tensión, confusión o presión? Por

ejemplo:

- En «Compañeros de trabajo», podrías escribir:
 - **Apoyo:** Compartir risas, ayudarse mutuamente con los proyectos.

- **Estrés:** Funciones poco claras, llamadas silenciosas por Zoom.
- En «Tecnología», podrías escribir:
 - **Apoyo:** herramientas para la colaboración.
 - **Estrés:** notificaciones constantes, miedo a perder mensajes.

Este mapa visual ayuda a ver conexiones que alguien podría pasar por alto. Quizás alguien note que la sensación de desconexión con los compañeros está relacionada con la falta de claridad de la dirección, agravada por una mala conexión a Internet en casa. O que los problemas de salud personales son más difíciles de gestionar debido a las constantes interrupciones digitales.

Los mapas de sistemas ayudan a quitar la culpa de las personas y muestran que el estrés suele surgir debido a factores superpuestos e interrelacionados. Es una herramienta tanto para la autorreflexión como para iniciar conversaciones con supervisores o equipos sobre la creación de culturas laborales más saludables.

El mapeo como empoderamiento

El objetivo del mapeo no es evitar todo el estrés, lo cual sería imposible y, en muchos , indeseable. El estrés puede motivarnos, alertarnos de problemas y ayudarnos a crecer como personas. El verdadero objetivo es **la concienciación**. El mapeo transforma sentimientos vagos en ideas concretas. Ofrece opciones a las personas. Puede que no controlen todas las exigencias, pero pueden decidir:

- Cuándo hacer una pausa en lugar de seguir adelante.
- Cuándo pedir claridad en lugar de asumir lo peor.
- Cuándo proteger sus límites en lugar de decir que sí automáticamente.

El mapeo también ayuda a evitar que el estrés se convierta en agotamiento. En lugar de esperar hasta que llegue el agotamiento, aprenden a detectar las primeras señales y a ajustar el rumbo con delicadeza y compasión.

En la práctica sistémica, el mapeo es un poderoso antídoto contra la vergüenza que a menudo acompaña al estrés. Recuerda a las personas que el estrés no es solo una debilidad personal, sino que tiene que ver con cómo interactúan con los sistemas que les rodean.

En el siguiente capítulo se explorarán prácticas específicas para regular el estrés día a día, creando hábitos que ayuden a mantener el bienestar incluso en medio de las complejas realidades del trabajo remoto e híbrido.

Mirando hacia el futuro

Comprender los desencadenantes no significa volverse temeroso o hipervigilante. Se trata de cultivar la curiosidad y la compasión hacia uno mismo. Implica aprender a ver los hilos invisibles que conectan las experiencias internas con las estructuras externas que nos rodean.

A medida que avanza el contenido, se explorarán prácticas concretas para regular el estrés a diario, proteger la energía y desarrollar la resiliencia, lo que permitirá a las personas mantenerse conectadas consigo mismas y con las personas a las que sirven, incluso en medio de las complejas realidades del trabajo remoto e híbrido.



2.3 Estrategias para controlar el estrés diario

El estrés puede ser fuerte y evidente, como un corazón que late con fuerza en medio de una reunión tensa, o suave y sutil, como una tranquila sensación de temor al abrir la bandeja de entrada del correo electrónico cada mañana. En cualquiera de sus formas, el estrés es simplemente la forma que tiene el sistema de hacer sonar una alarma. Es el cuerpo y la mente diciéndonos que algo necesita atención.

Sin embargo, si hay una verdad que todos los trabajadores juveniles conocen, es esta: **la vida no se detiene solo porque alguien esté estresado**. Las personas suelen seguir trabajando, apoyando a los demás y asumiendo responsabilidades incluso cuando soportan cargas invisibles. En el trabajo remoto e híbrido

En estos entornos, estas cargas pueden volverse especialmente complejas. Las estructuras que antes respaldaban la regulación, como las rutinas de desplazamiento al trabajo, las conversaciones espontáneas con los compañeros o el simple hecho de salir del edificio al final de la jornada, a menudo están ausentes o fragmentadas.

La regulación del estrés no consiste en eliminarlo por completo. Eso es imposible, e incluso indeseable.

Un cierto nivel de estrés mantiene a las personas comprometidas, motivadas y alertas. En cambio, **la regulación consiste en crear un espacio entre el estrés y la sobrecarga**. Se trata de crear pequeños hábitos diarios que eviten que el estrés se convierta en algo que erosione la salud, las relaciones o el sentido de la vida de una persona.

Pero la regulación tiene dos caras. Está lo que las personas necesitan para las tensiones cotidianas de la vida, los momentos en los que están cansadas, sobrecargadas de trabajo o un poco nerviosas. Y luego está lo que necesitan en las tormentas de la vida: el dolor, el trauma, las crisis colectivas y los momentos en los que las herramientas habituales se quedan cortas. En este capítulo se exploran ambas facetas, porque en el mundo real, la frontera entre el «estrés ordinario» y la «tensión extraordinaria» rara vez es tan clara como nos gustaría.

Regulación diaria en condiciones normales

En los días normales, el estrés surge de lugares familiares: bandejas de entrada desbordadas, malentendidos, videollamadas consecutivas. Se trata de problemas manejables, a menos que alguien los deje acumularse sin darse cuenta, día tras día.

Mirar hacia dentro: el poder de los micromomentos

En la psicoterapia sistémica, uno de los principios que se enseña es que el cuerpo habla.

antes que las palabras. **Es la primera señal de alerta del estrés, incluso antes de que una persona pueda sentir conscientemente ansiedad o tristeza.** Opresión en el pecho, mandíbula apretada, respiración superficial...

son pequeñas señales, pero son el primer lugar donde comienza la regulación. Una

trabajadora juvenil llamada Sofía compartió una vez:

«Me di cuenta de que contenía la respiración cada vez que pasaba de una tarea a otra. Era como si mi cuerpo se preparara para el impacto. Ahora, cada vez que cambio de tarea, me obligo a exhalar. Suena tonto, pero me evita sentir que me ahogo».

Estos pequeños rituales, la pausa entre tareas, la exhalación antes de hablar, son micromomentos de regulación. Ayudan a interrumpir la espiral ascendente del estrés.

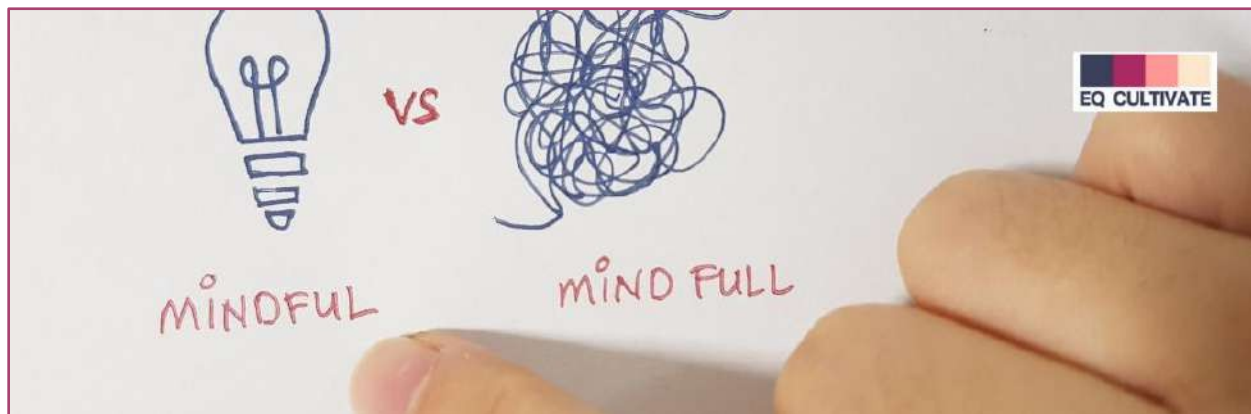
A algunas personas les resulta útil asociar estas pausas a momentos rutinarios:

- Antes de responder a un correo electrónico complicado,
- Después de terminar una reunión virtual,
- Antes de pasar del modo trabajo al modo hogar

Cada pausa es una señal para el sistema nervioso: *estás a salvo. Puedes relajarte.*

Rituales de inicio y fin

La estructura de una jornada laboral solía ser física. Salías de casa, entrabas en un edificio y, más tarde, invertías el trayecto. Ese ritual diario no era solo logístico, sino también psicológico. Ayudaba a crear una separación mental entre la vida personal y las exigencias profesionales.



El trabajo a distancia ha disuelto esas fronteras. Ahora, muchas personas pasan del sueño a las pantallas sin apenas tiempo para respirar. Un joven trabajador lo describió así:

«No hay principio ni fin. Es solo una larga sucesión de trabajo, coladas, correos electrónicos y la sensación de que no estoy haciendo lo suficiente en ningún ámbito de mi vida».

Los rituales ayudan a recrear límites. No es necesario que sean elaborados. Un ritual podría ser:

- Encender una vela antes de empezar a trabajar y apagarla al terminar.
- Salir al exterior, aunque sea solo durante sesenta segundos, como transición del modo trabajo al modo hogar.
- Cambiarse de ropa para marcar el cambio de la identidad profesional a la vida personal.

Estos pequeños gestos son más que simples hábitos. Son anclas que recuerdan a las personas que existen más allá de sus roles. Crean una sensación de cierre y renovación.

Prácticas encarnadas

La regulación del estrés no puede vivir exclusivamente en la mente. El cuerpo almacena tensión y, sin una liberación deliberada, esta se acumula hasta convertirse en malestar o incluso enfermedad.

Durante la pandemia, un trabajador juvenil llamado Miguel se vio afectado por dolores de cabeza y de hombros. Dijo:

«Pensaba que era por mirar la pantalla. Pero mi fisioterapeuta me dijo que tenía los hombros levantados hasta las orejas todo el día. Ni siquiera me había dado cuenta».

Las prácticas diarias incorporadas contrarrestan esta acumulación silenciosa. Entre ellas se pueden incluir:

- Girar los hombros lentamente hacia atrás y hacia adelante después de cada reunión virtual.
- Ponerse de pie para estirarse durante un minuto cada hora.
- Colocar una mano sobre el corazón y otra sobre el abdomen, simplemente sintiendo cómo se mueve la respiración.

Estos gestos pueden parecer insignificantes. Sin embargo, son recalibraciones neurológicas. Envían mensajes al cerebro indicándole que es seguro relajarse.

Mantenimiento de las relaciones

Los seres humanos regulan el estrés juntos. Incluso las personas introvertidas necesitan sentirse vistas y conectadas. En el trabajo a distancia, muchos de los pequeños momentos relacionales que nutren a las personas desaparecen. Pierden las sonrisas en el pasillo, el humor amable compartido mientras toman un café, la simple validación de un gesto con la cabeza durante una reunión. El aislamiento no es solo físico, es emocional. Es la sensación de que estamos solos en nuestras luchas.

Varios trabajadores juveniles han incorporado conexiones intencionadas en sus rutinas. Algunos ejemplos son:

- Enviar un mensaje diario de «control» a un compañero, no sobre tareas, sino simplemente para preguntar: «¿Cómo te sientes hoy?».
- Programar una breve llamada de cinco minutos después de reuniones difíciles, solo para relajarse juntos.
- Usar el humor en los chats grupales para mantener viva la calidez humana.

Estas conexiones pueden parecer un lujo cuando se está muy ocupado en el trabajo. Sin embargo, son fundamentales. Nos recuerdan que no llevamos nuestras cargas solos.

Regulación diaria ante la adversidad

Hay momentos en los que la vida se rompe. Una pérdida personal, un incidente grave en la comunidad, un trauma colectivo como una pandemia. En estas condiciones, el sistema nervioso funciona de manera diferente. Las reglas cambian.

Las rutinas cotidianas pueden parecer de repente irrelevantes. La concentración se desvanece. El sueño se vuelve esquivo. Las emociones oscilan entre el entumecimiento y oleadas de tristeza, rabia o miedo. Las tareas laborales que antes parecían manejables ahora se sienten insuperables.

Ante la adversidad, la regulación diaria no desaparece, pero se vuelve más suave, más flexible y profundamente compasiva.

Comprender el impacto de la adversidad

El trauma y el dolor no son simplemente experiencias emocionales. Reestructuran la forma en que el cerebro procesa el mundo. La hipervigilancia, los pensamientos intrusivos y los síntomas físicos pueden convertirse en compañeros cotidianos.

Un trabajador juvenil lo describió una vez así:

«Es como si mi cuerpo estuviera atrapado en el momento en que todo salió mal. Estoy aquí, pero parte de mí sigue allí».

Sistemáticamente, el trauma no se limita a una sola persona. Se propaga a través de las relaciones, los equipos y las comunidades. La angustia de una persona afecta al ambiente que la rodea. El silencio puede profundizarse, la confianza puede erosionarse o los equipos pueden evitar inconscientemente las conversaciones difíciles.

En crisis colectivas, como las pandemias, sistemas enteros cambian bajo una incertidumbre compartida. Las viejas formas de trabajar pueden dejar de encajar en el nuevo panorama emocional.

Estructura suave frente a rutina rígida

Las rutinas ayudan en situaciones de estrés, pero en tiempos de adversidad deben tomarse con calma. Hay una diferencia entre disciplina y autocastigo. Una rutina rígida puede convertirse en una exigencia más que parece imposible de cumplir.

En cambio, la regulación diaria en la adversidad significa adoptar **una estructura suave:**

- Mantener los pilares básicos, como las comidas y las horas de sueño, pero perdonarse a uno mismo cuando los planes se desmoronan.
- Elegir la lista de «lo mínimo imprescindible» para el día, que a veces puede ser solo una o dos tareas.
- Dejar espacio para los días en los que el único objetivo es respirar y aguantar.

Un trabajador juvenil compartió:

«Durante la pandemia, dejé de hacer horarios elaborados. Mi única regla era hacer un balance cada mañana y decidir qué podía hacer ese día».

Esta autocompasión no es pereza. Es supervivencia. Protege a las personas de derrumbarse bajo expectativas imposibles.

Permiso para sentir

En la adversidad, existe una inmensa presión social para estar **«bien»**. Sin embargo, la supresión de las emociones exige una energía tremenda. Las lágrimas que nunca se derraman se convierten en tensión en el pecho. La ira que se silencia puede manifestarse en forma de irritabilidad o desesperación.



La regulación diaria ante la adversidad significa concederte **permiso para sentir**. Significa comprender que el dolor no es una interrupción de la vida, sino que forma parte de ella.

Permitir los sentimientos puede ser algo así:

- Sentarse durante cinco minutos cada día simplemente para observar qué emociones surgen.
- Escribir brevemente en un diario sobre pequeños momentos de dolor o esperanza.
- Hablar con sinceridad con un compañero de confianza y decirle: *«Hoy estoy pasando por un mal momento»*.

En la terapia sistémica, los sentimientos se consideran señales. No son peligrosos si las personas los respetan. Al reconocerlos, se evita que se agraven de forma oculta.

Técnicas de estabilización sensibles al trauma

El trauma fragmenta el tiempo. Puede arrastrar a las personas al pasado o hacer que se sientan desconectadas del presente. Las técnicas de estabilización ayudan a anclarlas al aquí y ahora.

En situaciones adversas, los trabajadores juveniles han descubierto que las prácticas diarias de conexión con la realidad son útiles:

- Nombrar cinco cosas que se pueden ver, cuatro que se pueden tocar, tres que se pueden oír, dos que se pueden oler y una que se puede saborear.
- Sostener un objeto reconfortante, como una piedra lisa o un trozo de tela.
- Apoyar los pies en el suelo y recordarse a uno mismo: *«En este momento estoy a salvo»*.
- Respirar lenta y deliberadamente para calmar los pensamientos acelerados.

Estas herramientas son pequeños salvavidas. Ayudan a mantener a las personas ancladas cuando sienten que el mundo gira fuera de control.

Resiliencia comunitaria

La adversidad puede romper relaciones o profundizarlas. Es en tiempos de crisis cuando la fuerza de nuestras conexiones se hace más visible. Los equipos que superan bien la adversidad suelen compartir:

- Conversaciones sinceras sobre los límites emocionales.
- Un liderazgo que muestra vulnerabilidad en lugar de fingir invencibilidad.
- Flexibilidad para ajustar las cargas de trabajo y reconocer la tensión emocional.
- Rituales para comprobar la humanidad de los demás más allá de sus funciones profesionales.

Una trabajadora social describió cómo su equipo sobrevivió a los meses más duros de la pandemia:

«Teníamos llamadas de quince minutos cada semana en las que solo hablábamos de cómo estábamos, nada sobre el trabajo. A veces la gente lloraba. A veces nos reíamos. Eso nos impedía sentir que estábamos desapareciendo».

De manera sistemática, estos rituales protegen a los equipos de la erosión silenciosa de la conexión que puede provocar el trauma.

Equilibrar la conexión y el descanso

Ante la adversidad, las personas se enfrentan a una paradoja: necesitan a los demás, pero a veces no soportan la interacción. Algunos días, la idea de otra conversación les resulta insoportable. Otros días, el silencio les ahoga.

La regulación diaria significa **respetar ambas necesidades**.

- Programar conexiones suaves y sin presión con personas de confianza.
- Hacer saber a los compañeros de trabajo que se necesita espacio sin temor a ser juzgado.
- Confiar en que es posible volver a conectar cuando haya pasado la ola de angustia.

Microactos significativos

Una de las víctimas silenciosas de la adversidad es el sentido de la vida. Se hace difícil recordar por qué las personas hacen lo que hacen. La desesperanza nos susurra que nada importa.

Sin embargo, el sentido a menudo sobrevive en pequeños actos:

- Plantar semillas en una maceta en el alféizar de la ventana.
- Escuchar música que alguna vez te reconfortó.
- Ayudar a alguien con un pequeño gesto.
- Recordar momentos de resiliencia de tu propio pasado.

Estos pequeños gestos no borran el dolor, pero recuerdan a las personas que, incluso en la oscuridad, siempre hay un hilo de esperanza.

Tendiendo puentes entre dos mundos

La regulación diaria del estrés no es un lujo. Es la base para mantener un trabajo significativo. En condiciones normales, mantiene el equilibrio de las personas. En situaciones adversas, se convierte en un acto esencial de supervivencia.

La práctica sistémica enseña que el estrés nunca se refiere únicamente al individuo. Está determinado por los sistemas a los que pertenecen las personas, las familias, los equipos y las organizaciones. Por lo tanto, la regulación es tanto personal como colectiva.

En el siguiente capítulo, se explora cómo llevar estas prácticas diarias a la resiliencia a largo plazo. Porque la regulación del estrés no consiste solo en superar el día a día, sino en construir vidas y espacios de trabajo en los que las personas puedan seguir adelante, incluso cuando el mundo se vuelve pesado.

2.4 Control del estrés a largo plazo y desarrollo de la resiliencia

A lo largo de este módulo, nos hemos centrado en comprender el estrés, cómo se siente, cómo surge y cómo se puede gestionar en el momento. Sin embargo, la capacidad de responder al estrés día a día, aunque es importante, es solo una parte del mantenimiento del bienestar.

Hay otra capa: **la capacidad de desarrollar fortaleza con el tiempo, adaptarse a los retos continuos y seguir creciendo incluso cuando las circunstancias son exigentes.** Esta es la esencia de **la resiliencia.**



La resiliencia no es simplemente volver a la normalidad después de una perturbación. **Es la capacidad de integrar experiencias difíciles y salir de ellas con un sentido más profundo de uno mismo, de su propósito y de sus posibilidades.** Implica ajustar las expectativas, recurrir a recursos internos y externos, y mantener la conexión con los demás y con lo que da sentido a la vida.

En contextos profesionales, la resiliencia permite a las personas y a los equipos mantener su energía, creatividad y humanidad a largo plazo. Permite a las organizaciones navegar por la incertidumbre sin perder de vista su misión. Y equipa a las comunidades para afrontar la adversidad colectiva, al tiempo que preserva su identidad y valores compartidos.

Por lo tanto, el control del estrés a largo plazo no tiene tanto que ver con estrategias de afrontamiento a corto plazo como con el diseño de vidas, lugares de trabajo y sistemas que sigan siendo sostenibles y humanos a lo largo del

tiempo. Se trata de un compromiso proactivo para crear condiciones, tanto personales como colectivas, en las que sea posible el bienestar, incluso en entornos marcados por cambios rápidos y exigencias continuas.

La resiliencia comienza con la voluntad de ver la realidad tal y como es. Implica darse cuenta no solo las presiones del entorno de una persona, sino también las formas sutiles en que los hábitos, las creencias o las culturas organizativas pueden contribuir a una tensión crónica. Significa preguntarse no solo «¿cómo puedo afrontarlo?», sino también «¿qué podría cambiar para que esto fuera menos abrumador en primer lugar?».

En los espacios de trabajo digitales e híbridos, estas preguntas cobran una nueva urgencia. Los entornos remotos pueden ocultar el malestar detrás de las pantallas y eliminar muchas oportunidades naturales de regulación y apoyo mutuos. El trabajo híbrido introduce imprevisibilidad, cambia la dinámica del equipo y puede generar sentimientos de exclusión en quienes no están físicamente presentes.

Mantener la resiliencia a lo largo del tiempo en estos contextos requiere múltiples niveles de atención. Incluye prácticas personales que ayudan a las personas a mantener el equilibrio y la claridad. También exige culturas de equipo que fomenten la confianza, la flexibilidad y la seguridad psicológica. Y se basa en estructuras comunitarias y organizativas que comparten la responsabilidad del bienestar, en lugar de hacer recaer la carga únicamente en las personas.

Es fundamental comprender cómo se relaciona la resiliencia con el estrés. **El estrés es una respuesta a exigencias reales o exigencias percibidas.** En dosis manejables, puede mejorar la concentración y la resolución de problemas. Pero cuando el estrés es crónico, abrumador o va acompañado de una falta de apoyo, puede erosionar el bienestar y el sentido de propósito.

La resiliencia actúa como un amortiguador. No es que las personas u organizaciones resilientes nunca sientan estrés. Más bien, experimentan el estrés de manera diferente. Son más propensas a:

→ Recuperarse más rápidamente después de las dificultades.

- Mantener la esperanza y el sentido bajo presión,
- Reconocer y abordar las primeras señales de alerta de agobio, y
- Obtenga fuerza de las relaciones y los objetivos comunes

La resiliencia no elimina las dificultades, pero reduce el riesgo de que el estrés se acumule y derive en agotamiento, desmotivación o daños a largo plazo. Proporciona una vía no solo para soportar los retos, sino, en muchos casos, para aprender y crecer a partir de ellos.

Al explorar el control del estrés a largo plazo, hay varias dimensiones interrelacionadas que merecen atención:

La conciencia de uno mismo proporciona la base. Reconocer cómo el estrés se manifiesta de forma única en los pensamientos, las emociones, el cuerpo y los comportamientos de cada uno permite a las personas intervenir antes de llegar a puntos críticos.

Las prácticas diarias contribuyen a mantener el equilibrio. Las pequeñas rutinas, los momentos de descanso y las actividades encarnadas ayudan a mantener regulado el sistema nervioso y a reducir el ruido de fondo de la tensión crónica.

El significado y el propósito mantienen el compromiso, incluso cuando el trabajo es difícil. Los profesionales que sienten que sus esfuerzos están conectados con algo más grande que ellos mismos son más propensos a perseverar ante la adversidad.

Las relaciones y la conexión se encuentran entre los factores de protección más fuertes. En contextos remotos e híbridos, mantener vínculos intencionales con colegas, redes y socios de la comunidad ayuda a preservar el sentido de pertenencia y el apoyo mutuo.

Las prácticas sistémicas y organizativas determinan si la resiliencia es posible. La comunicación clara, la responsabilidad compartida, la seguridad psicológica y el respeto por los límites. Crear entornos en los que las personas se sientan menos aisladas o prescindibles.

La resiliencia comunitaria amplía el concepto más allá de las personas y los equipos.

Las comunidades que comparten recursos, defienden valores comunes y cuidan de los miembros vulnerables están en mejores condiciones para recuperarse de las crisis y apoyar a quienes forman parte de ellas.

La atención plena se cruza con la resiliencia como una habilidad tanto personal como organizativa.

Practicada individualmente, cultiva la presencia y la capacidad de percibir el estrés sin dejarse consumir por él. Practicada colectivamente, la atención plena puede transformar la dinámica del equipo, creando culturas que valoran la reflexión, la compasión y las respuestas meditadas por encima de las reacciones impulsivas.

La resiliencia a largo plazo también tiene que ver con el crecimiento. Si bien es esencial evitar idealizar el sufrimiento, muchas personas y organizaciones descubren nuevas perspectivas, habilidades y conexiones al afrontar los retos. El crecimiento puede significar desarrollar nuevas formas de trabajar, ampliar la inteligencia emocional o forjar alianzas más profundas entre compañeros y comunidades.



En la búsqueda del dominio del estrés a largo plazo, hay un principio rector: **la resiliencia no se construye sola.** Es el resultado de sistemas de apoyo, cuidado mutuo, un propósito claro y entornos que reconocen la dimensión humana del trabajo.

En el trabajo remoto e híbrido, resulta especialmente importante garantizar que las prácticas de desarrollo de la resiliencia sigan siendo visibles e intencionadas. Las reuniones periódicas, los rituales compartidos, la comunicación transparente y los espacios para la conexión genuina no son extras opcionales, sino que constituyen los cimientos de la sostenibilidad.

La resiliencia no significa fuerza constante o ausencia de dificultades. Significa seguir siendo humano ante la presión. Significa saber cuándo descansar, cuándo pedir ayuda y cuándo ajustar el rumbo. Y significa aferrarse a la creencia de que, a pesar de los retos, el trabajo significativo

Herramientas prácticas para controlar el estrés y desarrollar la resiliencia

Desarrollar la resiliencia a largo plazo no es una elección única ni una gran decisión. Se forma a partir de muchas pequeñas acciones intencionadas que se repiten a lo largo del tiempo. En el contexto del trabajo híbrido y a distancia, donde las fronteras naturales y los sistemas de apoyo pueden ser más débiles, estas herramientas se vuelven aún más esenciales.



Aunque no existe una estrategia que se adapte a todo el mundo, hay varias prácticas que han demostrado su utilidad en diversos contextos. Se pueden adaptar al uso individual, a la cultura del equipo o a las prácticas de la organización.

Una herramienta fundamental es **el ritmo**. El estrés se vuelve más perjudicial cuando el trabajo se mezcla con cada hora del día. Establecer ritmos diarios ayuda a indicar a la mente y al cuerpo cuándo hay que estar activo y cuándo hay que descansar.

Incluso en el trabajo a distancia, las personas pueden crear «**rituales de llegada**» y «**rituales de salida**». Para algunos, esto puede significar salir al aire libre durante cinco minutos antes de comenzar a trabajar, respirar aire fresco y pasar conscientemente del tiempo personal al enfoque profesional. Al final del día, puede implicar apagar completamente el ordenador y realizar una pequeña acción que simbolice el cierre, como regar una planta, ordenar el espacio de trabajo o escuchar una pieza musical concreta.

Estos rituales no son triviales. Actúan como marcadores neuronales, recordando al sistema nervioso que es seguro cambiar de marcha, reduciendo la sensación de continuidad implacable que a menudo alimenta el estrés crónico.

Otra práctica fundamental es **el mapeo energético**. Los profesionales resilientes suelen saber no solo lo que les agota, sino también lo que les restaura. Esto requiere una reflexión honesta sobre los ritmos personales.

Una persona puede hacer un seguimiento de una semana típica y observar:

- ¿Cuándo me siento más concentrado?
- ¿Cuándo empiezo a sentirme ansioso, desconcentrado o agotado?
- ¿Qué actividades me hacen sentir satisfecho o inspirado, y cuáles me agotan constantemente?

Este análisis permite a las personas programar las tareas más exigentes durante sus momentos de mayor rendimiento y proteger los periodos más vulnerables con trabajo más ligero, descansos o contacto con compañeros que les apoyen. En un entorno híbrido, esto podría significar planificar días de oficina para tareas colaborativas y reservar días de teletrabajo para el trabajo solitario que requiere concentración.

La microrrestauración es otro pilar de la resiliencia. Es fácil imaginar que la resiliencia requiere grandes gestos, unas vacaciones, un retiro de fin de semana, un año sabático. Sin embargo, en realidad, la resiliencia se construye a menudo en intervalos de cinco minutos.

Las investigaciones y la experiencia demuestran que incluso los momentos breves de restauración pueden reducir significativamente la tensión acumulada. Por ejemplo:

- Hacer una pausa para mirar por la ventana y observar el cielo durante un minuto.
- Beber agua lentamente mientras se aprecia su sabor y temperatura.
- Levantarse para estirarse y mover los hombros después de cada llamada virtual, y
- Salir al exterior para sentir la luz del sol o el aire fresco en la cara.

En términos sistémicos, estos pequeños actos son momentos en los que el cuerpo y la mente se recalibran. Interrumpen el movimiento hacia adelante sin fin que puede imponer el trabajo remoto, creando un espacio mental para absorber e integrar las demandas continuas.

Otra herramienta fundamental es **la comprobación relacional**. La conexión es un amortiguador protector contra el estrés. Sin embargo, el trabajo a distancia puede erosionar las oportunidades casuales de apoyo. Los profesionales y equipos pueden hacer que la conexión sea intencionada.



Algunos equipos programan sesiones semanales breves, de no más de quince minutos, para compartir cómo se encuentran realmente las personas. La conversación no tiene por qué ser profundamente personal. Incluso un

sentimiento compartido de cansancio, las risas sobre pequeñas frustraciones o la validación mutua de los retos crean solidaridad.

Las personas también pueden elegir a una «persona de confianza» en el lugar de trabajo, un compañero con el que intercambiar mensajes diarios o semanales. No tiene por qué ser sobre el trabajo. Un breve mensaje que diga «Hoy me siento agotado, ¿y tú?» puede cambiar el tono emocional de todo un día.

Una práctica que a menudo se subestima en el desarrollo de la resiliencia es **el establecimiento de límites**. En el trabajo híbrido y remoto, los límites no son solo físicos, sino también digitales, emocionales y cognitivos.

Algunas herramientas prácticas para establecer límites pueden ser:

- Desactivar las notificaciones fuera del horario laboral.
- Utilizar respuestas automáticas por correo electrónico para establecer expectativas sobre los tiempos de respuesta.
- Acordar con los equipos «horas de silencio» en las que se prioriza el trabajo profundo sobre la comunicación instantánea.
- Rechazar videollamadas cuando no sean esenciales y ofrecer formas alternativas de conectarse, y
- Programar tiempo personal no negociable en el calendario, aunque solo sean treinta minutos para almorzar sin interrupciones.

Establecer límites no es un acto de egoísmo. Es un acto de sostenibilidad. Permite a las personas mantenerse presentes y eficaces en sus funciones sin sacrificar su bienestar.

Otra práctica significativa de resiliencia es **la búsqueda de sentido**. Los profesionales que trabajan en campos emocionalmente exigentes suelen mantenerse a sí mismos gracias a la sensación de que su trabajo tiene un propósito. Sin embargo, en períodos de agotamiento o crisis, esa sensación de significado puede desvanecerse.

Un ejercicio de búsqueda de significado consiste en recordar momentos, por pequeños que sean, que afirman por qué el trabajo de uno es importante:

- Un mensaje de agradecimiento de un joven al que se ayudó.
- Un proyecto que generó un cambio positivo en una comunidad.
- Una ocasión en la que una conversación difícil condujo a una confianza más profunda, y
- Pequeños gestos de amabilidad intercambiados con compañeros de trabajo.

Las personas pueden llevar un diario en el que anoten cada semana un momento que les haya hecho sentir que su trabajo tiene valor. Con el tiempo, este registro se convierte en un antídoto contra la narrativa de que el cansancio o los contratiempos borran la importancia de los esfuerzos de uno.

Por último, la presencia consciente sustenta todo el trabajo de resiliencia. **La atención plena** en contextos profesionales no tiene que ver con la perfección o la quietud. Es la simple práctica de observar el estado actual de uno mismo sin juzgar.

La práctica de la atención plena puede integrarse en la vida profesional:

- Respirar tres veces deliberadamente antes de hablar en una reunión.
- Observar las sensaciones corporales mientras escuchas a otra persona hablar, y
- Observar brevemente los pensamientos y dejarlos pasar en lugar de seguir cada uno de ellos y preocuparse

La atención plena interrumpe las reacciones automáticas. Crea un espacio para elegir las respuestas en lugar de actuar por impulsos provocados por el estrés. En las organizaciones, la atención plena también puede formar parte de las reuniones, las reflexiones sobre proyectos y la cultura del equipo, promoviendo un diálogo reflexivo en lugar de una toma de decisiones apresurada.

2.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos

El control del estrés a largo plazo y la resiliencia deben ser inclusivos y accesibles para todos los profesionales. El estrés se experimenta de manera diferente según las circunstancias personales, los entornos y los factores sistémicos. Los entornos de trabajo remotos e híbridos, aunque ofrecen flexibilidad, también pueden crear nuevas barreras para quienes ya se enfrentan a situaciones de desventaja o marginación.

Diseñar prácticas y sistemas que tengan en cuenta estas diferencias no solo es ético, sino que es esencial para garantizar que los recursos de gestión del estrés y resiliencia sean eficaces y equitativos.

A continuación se presentan consideraciones prácticas y adaptaciones relevantes para el manejo del estrés y la resiliencia de los grupos desfavorecidos en contextos remotos e híbridos.



Neurodiversidad, salud mental y carga cognitiva

Las personas que viven con neurodiversidad (como TDAH, trastornos del espectro autista), trastornos de ansiedad o antecedentes de traumas pueden experimentar un mayor estrés en entornos digitales ruidosos, acelerados o que carecen de una estructura clara.

Adaptaciones prácticas:

- Minimizar las plataformas y canales de comunicación simultáneos para reducir la sobrecarga cognitiva.
- Proporcionar resúmenes escritos después de las reuniones para ayudar a quienes procesan la información de manera diferente.
- Fomentar la flexibilidad en los formatos de comunicación (por ejemplo, escrito, audio, visual).
- Crear rutinas predecibles y horarios transparentes.

Discapacidades físicas y sensibilidad a la fatiga

Los profesionales con discapacidades físicas visibles o invisibles, dolor crónico o afecciones relacionadas con la fatiga pueden enfrentarse a un estrés adicional al tener que lidiar con largas jornadas laborales, reuniones virtuales consecutivas o expectativas laborales rígidas.

Adaptaciones prácticas:

- Programar descansos intencionados entre las sesiones virtuales.
- Permita la participación sin cámara para reducir la tensión física.
- Permitir horarios de trabajo flexibles para adaptarse a las fluctuaciones de energía.
- Asegúrese de que las herramientas digitales sean accesibles con lectores de pantalla y métodos de entrada alternativos.

Sensibilidad sensorial

Algunas personas son sensibles a estímulos sensoriales como los sonidos fuertes, las imágenes brillantes o los cambios rápidos en la pantalla, lo que puede contribuir al estrés y la fatiga.

Adaptaciones prácticas:

- Utilice fondos virtuales tranquilos y despejados.
- Evite los ruidos fuertes y repentinos en las reuniones virtuales (por ejemplo, los sonidos de notificación).
- Comparta las presentaciones de diapositivas o los materiales visuales con antelación para que se puedan revisar gradualmente.

- Ofrezca formatos de participación alternativos para aquellas personas sensibles a las videollamadas.

Barreras lingüísticas y culturales

Las personas que no son hablantes nativos o que provienen de contextos culturales diferentes pueden sufrir un mayor estrés debido al ritmo rápido de las conversaciones, el lenguaje idiomático o las referencias culturales específicas.

Adaptaciones prácticas:

- Evite el uso de jerga, expresiones idiomáticas y chistes específicos de una cultura.
- Hable con claridad y a un ritmo moderado durante las reuniones virtuales.
- Fomente la participación por escrito de aquellas personas que se expresan mejor por escrito.
- Utilice subtítulos y materiales traducidos siempre que sea posible.

Desigualdad digital

No todos los profesionales tienen el mismo acceso a Internet de alta velocidad, dispositivos actualizados o espacios de trabajo privados. Estas disparidades pueden aumentar el estrés, especialmente cuando se da por sentado que la participación digital es la norma.

Adaptaciones prácticas:

- Elija herramientas que funcionen con conexiones de bajo ancho de banda.
- Proporcione grabaciones de las reuniones para que se pueda acceder a ellas de forma asincrónica.
- Permitir la participación solo por audio a aquellas personas con conectividad limitada.
- Tenga en cuenta los costes de datos y la disponibilidad de equipos al asignar tareas digitales.

Superposición de las funciones domésticas y laborales

Los profesionales con responsabilidades de cuidado o que viven en espacios compartidos pueden experimentar estrés debido a las interrupciones constantes, la falta de privacidad y la difuminación de los límites entre la vida laboral y la personal.



Adaptaciones prácticas:

- Fomente la flexibilidad en los horarios para adaptarse a las responsabilidades personales.
- Evite programar reuniones esenciales fuera del horario habitual.
- Normalizar las interrupciones ocasionales durante las reuniones virtuales.
- Apoyar a las personas en la creación de rutinas personalizadas para separar la vida laboral y la vida familiar.

Seguridad emocional y sensibilidad al trauma

Las personas que han sufrido traumas en el pasado, que padecen problemas de salud mental o que han estado expuestas a traumas colectivos (por ejemplo, desastres o pandemias) pueden encontrar que ciertas discusiones sobre el manejo del estrés o ciertos procesos grupales les resultan desencadenantes.

Adaptaciones prácticas:

- Advierta sobre el contenido cuando se traten temas que puedan resultar angustiosos.
- Ofrecer la participación opcional en el intercambio de experiencias personales.

- Animar a los líderes a dar ejemplo de una comunicación respetuosa y amable, y
- Crear canales confidenciales para buscar apoyo adicional si es necesario.

Visibilidad e inclusión en entornos híbridos

Los entornos híbridos pueden crear involuntariamente dinámicas de «iniciados» y «no iniciados», lo que a estrés para quienes participan de forma remota.

Adaptaciones prácticas:

- Rotar la facilitación de las reuniones para incluir a los participantes remotos.
- Utilizar herramientas colaborativas visibles para todos, independientemente de su ubicación física.
- Incluir deliberadamente las opiniones de los participantes remotos en los debates y la toma de decisiones, y
- Evite las conversaciones paralelas exclusivas para quienes están físicamente presentes.

Crear prácticas inclusivas es una responsabilidad compartida. La gestión del estrés y el desarrollo de la resiliencia solo pueden tener éxito si los profesionales se sienten vistos, valorados y acomodados en las formas en que trabajan mejor. Las organizaciones, los equipos y las personas desempeñan un papel importante a la hora de garantizar que los recursos para la gestión del estrés sean accesibles, respetuosos y adaptados a las diversas necesidades.

Las estrategias inclusivas no son solo ajustes para las personas, sino que fortalecen la capacidad colectiva de resiliencia. Un sistema que reconoce y apoya las diversas experiencias está mejor preparado para afrontar los retos y mantener el bienestar de todos.

Ejercicios de reflexión

El manejo del estrés y la resiliencia emocional no solo se desarrollan a través del conocimiento

o técnicas, sino que se desarrollan a través de la autoconciencia y la reflexión. Al tomarse el tiempo para examinar sus experiencias personales, los profesionales pueden identificar patrones, aclarar necesidades y realizar

cambios prácticos para proteger su bienestar.

Estas reflexiones no pretenden ser pruebas con respuestas correctas o incorrectas. Son invitaciones a hacer una pausa, escuchar nuestro interior y explorar cómo el estrés y la resiliencia se manifiestan de forma única en la vida de cada persona. Las personas pueden optar por escribir sus respuestas en privado, comentarlas con un compañero de confianza o llevarlas a las conversaciones del equipo para fomentar el entendimiento y el apoyo mutuos.

Los siguientes ejercicios están diseñados para profesionales que trabajan en entornos remotos, híbridos o de alto estrés, especialmente en puestos en los que el apoyo a los demás es fundamental. Cada conjunto de preguntas ofrece la oportunidad de conectar la visión personal con la acción práctica.

Ejercicio 1: Señales tempranas y patrones personales

El estrés suele comenzar de forma silenciosa, manifestándose a través de sutiles sensaciones físicas, cambios de humor o alteraciones en el pensamiento. El primer paso para controlar el estrés es aprender a reconocer estas señales tempranas antes de que se vuelvan abrumadoras.

Considere las siguientes preguntas:

- Piense en el último mes. ¿Hubo momentos en los que se sintió agotado, tenso o desconectado sin una causa clara?
- ¿Qué signos físicos suelen aparecer primero cuando el estrés comienza a acumularse en usted? Por ejemplo: ¿dolores de cabeza, respiración superficial, mandíbula apretada, fatiga?

- ¿Qué pensamientos o emociones acompañan a estas señales físicas? ¿Hay pensamientos autocríticos, preocupaciones o sentimientos de urgencia en particular?
- ¿Cómo suele responder cuando nota estas señales? ¿Sigue adelante, busca apoyo, se toma un descanso o ignora las sensaciones?

Tomarse el tiempo para identificar estos patrones puede ayudarle a intervenir antes y a elegir acciones de apoyo en lugar de reaccionar de forma automática.

Ejercicio 2: Identificar los desencadenantes y los recursos

El estrés rara vez proviene de una sola fuente. A menudo es el resultado de la interacción de factores personales, profesionales y ambientales. Identificar los desencadenantes únicos de cada persona y los recursos que le ayudan a afrontarlos puede aportar claridad.

Reflexiona sobre un día de trabajo típico:

- ¿Qué situaciones, tareas o interacciones tienden a elevar tus niveles de estrés?
- ¿Hay tecnologías, estilos de comunicación o formatos de reunión específicos que te quitan energía?
- Por el contrario, ¿qué te ayuda a sentirte tranquilo, concentrado o conectado? ¿Hay personas, actividades o entornos concretos que te ayudan a recargar las pilas?
- Al mirar tu lista, ¿qué pequeños ajustes podrías hacer para reducir los factores de estrés innecesarios o aumentar los momentos de apoyo durante tu día?

Este ejercicio ayuda a identificar oportunidades para realizar cambios proactivos, incluso en entornos en los que no es posible eliminar muchas exigencias.

Ejercicio 3: Manejar el estrés durante la adversidad

No todo el estrés proviene de la carga de trabajo diaria. A veces, la vida nos depara pérdidas, traumas o crisis colectivas que exigen una mayor capacidad de resiliencia. Reflexionar sobre cómo alguien ha gestionado la adversidad en el pasado puede ayudarle a prepararse para los retos futuros.

Considera lo siguiente:

- Recuerde un momento en el que se enfrentó a una adversidad personal o profesional significativa.
¿Cómo lo afrontó durante ese periodo?
- ¿Quién o qué te ofreció consuelo, fuerza o esperanza durante ese tiempo?
- ¿Hubo alguna práctica, espiritual, física o social, que te ayudara a sentirte más centrado o menos solo?
- Mirando atrás, ¿hay algo que harías de manera diferente si te enfrentaras a una situación similar?
- ¿Qué has aprendido sobre tu propia resiliencia a partir de esa experiencia?

Estas reflexiones recuerdan a las personas que, si bien la adversidad forma parte de la vida, también lo es la capacidad de soportarla y encontrarle sentido, incluso en los momentos difíciles.

Ejercicio 4: Límites y trabajo sostenible

Los límites son esenciales para controlar el estrés a largo plazo, especialmente en el trabajo híbrido y a distancia, donde las líneas entre la vida personal y la profesional a menudo se difuminan.

Reflexiona sobre tu situación actual:

- ¿Qué tan claramente definidos están tus límites entre el trabajo y tu tiempo personal?
- ¿Qué te dificulta mantener esos límites, por ejemplo, el sentimiento de culpa, la presión de tus compañeros, el miedo a perder oportunidades?

- ¿Hay pequeñas medidas que podrías tomar para establecer límites, como fijar tiempos de respuesta para los correos electrónicos, reservar periodos de descanso o definir claramente las horas de inicio y finalización de tu jornada laboral?
- ¿Cómo podría tu equipo u organización apoyar mejor el establecimiento de límites para todos?

Los límites no son solo elecciones personales, sino que también están influenciados por la cultura y los sistemas del lugar de trabajo. Identificar los cambios personales y colectivos puede ayudar a crear entornos de trabajo sostenibles.

Orientación para utilizar estas reflexiones

- **Tómese su tiempo:** estas reflexiones no están pensadas para completarse de una sola vez.
Vuelva a ellas cuando tenga momentos de tranquilidad o cuando note que el estrés aumenta.
- **Sé amable:** no hay respuestas perfectas. La conciencia de uno mismo crece a través de la curiosidad, no de la autocrítica.
- **Considera compartir:** aunque algunas reflexiones son privadas, otras pueden ser útiles para compartir con compañeros, supervisores o equipos con el fin de fomentar el entendimiento mutuo y la resiliencia colectiva.
- **Observe los patrones:** con el tiempo, es posible que vea temas que apuntan hacia cambios que puede realizar para mejorar su bienestar.

Reflexionar con regularidad ayuda a transformar las ideas en decisiones prácticas, tanto para el cuidado personal como para crear sistemas más saludables dentro de las organizaciones y comunidades.

Anexo del diario: gestión del estrés y resiliencia emocional

Desarrollar la resiliencia y gestionar el estrés a lo largo del tiempo no es una acción puntual. Requiere Revisiones periódicas con uno mismo y con el entorno que nos rodea. Este anexo proporciona herramientas prácticas para apoyar la reflexión continua y los ajustes suaves. Se puede imprimir, rellenar digitalmente o adaptar para su uso en reflexiones grupales.

Utilice estas páginas de la forma que le resulte más útil, ya sea para realizar un seguimiento diario, resúmenes semanales o análisis profundos ocasionales cuando aumenten los niveles de estrés.

Parte 1: Seguimiento personal diario/semanal

Este registro ayuda a las personas a detectar patrones en la forma en que el estrés y la resiliencia se manifiestan en la vida diaria. Con el tiempo, pueden surgir temas recurrentes que sugieran pequeños cambios o apoyos que podrían mejorar el bienestar general.

Día	Nivel de estrés (bajo/medio/ alto)	Desencadenante s clave o factores estresantes	Cómo respondí	Lo que me ayudó sobrellevar	Una cosa estoy orgulloso de
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					

Preguntas opcionales para la reflexión

Hoy me he sentido más fuerte cuando...
Un pequeño cambio que podría intentar mañana es...
Un momento en el que me sentí conectado o apoyado fue...

Parte 2: Revisión del estrés del sistema y el entorno

El estrés no es solo interno, sino que también está determinado por los sistemas y entornos de los que forman parte las personas. Esta lista de verificación ayuda a las personas a reflexionar sobre los factores externos que pueden contribuir al estrés e identificar áreas de posible cambio.

Lee cada afirmación y marca:

☒ Es cierto en mi caso

☐ A veces es cierto

☐ + Requiere atención

Carga de trabajo y límites	
Puedo decir «no» o negociar plazos sin miedo.	
La mayoría de los días mi carga de trabajo me parece manejable.	
Tengo horarios claros de inicio y finalización de mi jornada laboral.	
Mis descansos se respetan y no se ven interrumpidos por mensajes o llamadas.	
Entorno digital	
Sé qué herramientas digitales son esenciales y cuáles añaden estrés innecesario.	
He minimizado las notificaciones que perturban mi concentración.	
Mi espacio de trabajo digital me parece organizado, en lugar de desordenado.	
Soy capaz de desconectar del trabajo digital después del horario laboral.	
Relaciones y comunicación	
Me siento seguro al compartir mis preocupaciones sobre el estrés con mis compañeros o supervisores.	

La comunicación del equipo es clara y evita malentendidos.	
Tengo al menos un compañero en quien confío para hablar cuando me siento abrumado.	
Los compañeros que trabajan a distancia y los que están en la oficina participan por igual en las discusiones y decisiones.	
Espacio físico y bienestar	
Tengo un espacio de trabajo cómodo y lo suficientemente privado como para poder concentrarme en mi trabajo.	
Puedo tomar descansos para moverme, estirarme o salir al aire libre durante el día.	
Se respetan mis necesidades de salud física (por ejemplo, dolor crónico, fatiga).	
Seguridad emocional y psicológica	
Me siento capaz de expresar mis emociones sin temor a ser juzgado.	
Las conversaciones sobre el estrés y el bienestar forman parte de la cultura del equipo.	
Me siento apoyado durante los periodos de adversidad personal o colectiva.	

Parte 3: Planificación cuidadosa para la resiliencia

Utiliza esta sección para identificar una o dos acciones que podrías intentar durante la próxima semana para mejorar tu bienestar. Que sean pequeñas y realistas.

Un límite que quiero proteger:
Una pequeña práctica que quiero probar:
Una conversación que me gustaría tener:
Un apoyo que podría buscar:

Sección 3: Mejorar la inclusión social y la gestión de las relaciones

Introducción

En entornos profesionales, ya sea en oficinas físicas, equipos remotos o entornos híbridos, **las personas no se limitan a trabajar codo con codo**. Existen dentro de redes de relaciones, moldeadas por la cultura, la comunicación, la confianza y un sinfín de señales sutiles que fomentan la pertenencia o crean distancia.

La inclusión social y la gestión de las relaciones no son extras secundarios en la vida profesional

. Son elementos fundamentales que determinan si las personas se sienten valoradas, conectadas y seguras para aportar sus habilidades y perspectivas. Cuando la inclusión prospera, los equipos ganan resiliencia, creatividad y fuerza colectiva. Cuando flaquea, incluso las personas más talentosas pueden sentirse aisladas, invisibles e incapaces de aportar todo su potencial al trabajo.

En contextos de trabajo remoto e híbrido, estas dinámicas se vuelven aún más complejas. Sin los ritmos compartidos y las interacciones espontáneas de un lugar de trabajo físico, mantener la inclusión y las relaciones saludables requiere una atención y una habilidad deliberadas. Pequeños descuidos, como conversaciones privadas que solo tienen lugar en la oficina o referencias culturales que no se traducen a otros idiomas, pueden erosionar la confianza y profundizar las divisiones. Por el contrario, las prácticas intencionadas pueden salvar distancias, crear un entendimiento común y garantizar que las voces diversas no solo sean invitadas a la mesa, sino que también sean escuchadas de verdad.

Esta **sección explora cómo los profesionales y las organizaciones pueden cultivar entornos en los que la inclusión sea real y las relaciones se gestionen con cuidado**.

examina tanto las dimensiones prácticas como emocionales de fomentar el sentido de pertenencia en espacios de trabajo diversos, ya sean totalmente digitales o híbridos. Considera cómo los prejuicios inconscientes, las dinámicas de poder y los patrones de comunicación pueden afectar a las personas y a los equipos, y ofrece estrategias para crear espacios en los que todos se sientan respetados y comprometidos.

Los temas que se tratarán a continuación explorarán:

- Qué significa la inclusión social en contextos profesionales y por qué es importante.
- Cómo reconocer y reducir las formas sutiles de exclusión en los espacios digitales.
- Habilidades para la empatía, la escucha activa y la conciencia relacional.
- Enfoques para gestionar los conflictos y los malentendidos, especialmente entre diferencias culturales y lingüísticas.
- Prácticas para fomentar el espíritu de equipo y el sentido de pertenencia, incluso cuando los compañeros de trabajo se encuentran a kilómetros de distancia.

En esencia, **la sección 3** trata sobre la conexión humana. Se trata de crear entornos en los que las personas no sean meros compañeros de trabajo, sino participantes en un propósito común, capaces de respetarse y apoyarse mutuamente. Ya sea en las interacciones cotidianas o en los momentos de tensión, la inclusión social y la gestión de las relaciones son los hilos que mantienen unidos a los equipos y a las organizaciones.

3.1 Inclusión en el lugar de trabajo digital

La inclusión es más que una política, es la experiencia de saber que uno pertenece, que se valoran las contribuciones de uno

se valoran las contribuciones y que hay espacio para diversas identidades, capacidades y

perspectivas. **En esencia, la inclusión crea un entorno en el que las personas son respetadas, se confía en ellas y pueden participar plenamente tanto en los aspectos formales como informales de la vida profesional.**

Para comprender plenamente la inclusión, es esencial definir primero su contrario. La exclusión se produce cuando se impide, de forma intencionada o no, que personas o grupos participen en igualdad de condiciones en las oportunidades, la toma de decisiones o el tejido social de una comunidad o lugar de trabajo. La exclusión puede ser manifiesta, como la discriminación explícita o los comentarios ofensivos, o sutil, entrelazada en las interacciones cotidianas, el silencio y la dinámica social.



En los espacios de trabajo remotos e híbridos, las formas sutiles de exclusión pueden ser aún más difíciles de identificar y abordar. El entorno digital elimina muchas de las señales visuales y relacionales en las que las personas se basan para navegar por la inclusión. Sin la interacción cara a cara, la exclusión puede ocultarse bajo una cortesía superficial, quedar oculta en canales privados o codificarse en quién recibe respuestas y quién se queda esperando en silencio.

La naturaleza de la exclusión en los espacios digitales

La exclusión no siempre es ruidosa. A menudo es silenciosa, marcada por pequeñas ausencias más que por agresiones evidentes. Ocurre cuando a ciertas personas no se les invita a participar en las reuniones, cuando sus preguntas en el chat quedan sin respuesta o cuando las risas compartidas ante un chiste denotan una familiaridad cultural que hace que los demás se sientan excluidos.

El trabajo híbrido, en particular, puede dividir a las personas entre las que están físicamente presentes y las que solo existen como voces a través de altavoces o rostros en una pantalla. Las decisiones pueden tomarse en susurros alrededor de una mesa de conferencias mientras los compañeros remotos observan en silencio, sin poder intervenir. Esto crea una jerarquía de proximidad, en la que la presencia física se convierte en un indicador de influencia.

Sin embargo, la exclusión también se produce más allá de la geografía. Los atributos físicos, las normas culturales y la diversidad mental o cognitiva pueden convertirse en líneas divisorias a lo largo de las cuales se traza la exclusión.

Atributos físicos y exclusión

En los espacios de trabajo digitales, podría parecer que las diferencias físicas desaparecen, ya que, al fin y al cabo, todos somos un nombre en una pantalla. Sin embargo, los atributos físicos pueden seguir siendo potentes fuentes de exclusión. Las personas con discapacidades visibles pueden enfrentarse a dificultades en las reuniones virtuales si las plataformas no son accesibles, no hay subtítulos disponibles o el diseño visual dificulta la participación. Incluso la expectativa de aparecer ante la cámara puede ser problemática, ya que las personas con discapacidades visibles, problemas de imagen corporal o afecciones relacionadas con la fatiga pueden sentirse presionadas a presentarse de formas que les resultan incómodas o insostenibles.

La distancia en sí misma se convierte en un atributo físico. Las personas que trabajan a distancia pueden verse percibidas como menos comprometidas, menos involucradas o, de alguna manera, secundarias con respecto a sus compañeros de la oficina. En las reuniones en las que las cámaras están apagadas, la presencia de una voz sin rostro puede sutilmente

reducir la influencia de una persona. La ausencia física se transforma en ausencia social, a menos que se realicen esfuerzos deliberados para contrarrestarla.

Exclusión cultural y lingüística

La exclusión cultural y lingüística suele operar bajo la superficie. En los espacios presenciales, los gestos, el humor y los rituales sociales indican la pertenencia y ayudan a las personas a navegar por las complejas dinámicas de grupo. En los espacios digitales, estas señales son borrosas o inexistentes, lo que obliga a las personas a interpretar los mensajes sin la ayuda del tono, las expresiones faciales o el contexto.

El propio idioma se convierte en una barrera. Los profesionales que trabajan en un segundo o tercer idioma pueden tener dificultades para seguir el ritmo de las rápidas conversaciones digitales. Pueden dudar en intervenir, por miedo a ser malinterpretados o a pasar vergüenza. Por otra parte, las expresiones idiomáticas, los chistes o las referencias que a algunos les parecen naturales pueden alienar a otros que no comparten el mismo bagaje cultural.



Incluso la comunicación escrita conlleva riesgos ocultos. Un mensaje breve y conciso puede parecer grosero para alguien de una cultura en la que se valora la indirecta y la cortesía. Por el contrario, las expresiones elaboradas de cortesía pueden malinterpretarse como evasivas o falta de decisión en culturas que valoran el discurso directo.

En entornos híbridos, la exclusión cultural puede verse agravada por las diferencias en las zonas horarias, los horarios de trabajo y los días festivos nacionales. Los trabajadores remotos de diferentes países pueden verse excluidos de las conversaciones espontáneas en la oficina o tener que trabajar constantemente en horarios inconvenientes para adaptarse a la sede central.

Diversidad mental, cognitiva y neurodiversidad

La exclusión también surge de las diferencias en la forma en que las personas procesan la información, las emociones y las interacciones sociales. Las personas neurodivergentes, incluidas aquellas con autismo, TDAH, sensibilidades sensoriales o ansiedad, pueden encontrar en el trabajo digital tanto un refugio como un campo minado.



Algunos aspectos del trabajo remoto ofrecen alivio: reducción del ruido social, la posibilidad de comunicarse por escrito en lugar de verbalmente o la posibilidad de personalizar el entorno de trabajo. Sin embargo, los espacios digitales también introducen factores de estrés únicos. Las aplicaciones de mensajería instantánea, las notificaciones superpuestas y las demandas repentinas de respuestas inmediatas pueden abrumar a las personas que necesitan más tiempo para procesar la información. Las videoconferencias, con sus pantallas cambiantes y la falta de señales claras de conversación, pueden resultar agotadoras y desorientadoras.

Además, la invisibilidad de la neurodiversidad en los contextos digitales puede crear la expectativa de que todo el mundo se comunica, piensa y reacciona de la misma manera. Sin señales visibles de

dificultad, los compañeros de trabajo pueden malinterpretar las respuestas tardías o los diferentes estilos de comunicación como desinterés o falta de competencia.

La complejidad de la exclusión sutil

Lo que hace que la exclusión sea especialmente insidiosa en el trabajo digital es que a menudo es invisible y, por lo tanto, más difícil de documentar o abordar. No hay puertas que se cierran de golpe, ni insultos públicos. En cambio, la exclusión se manifiesta en pequeños detalles: la ausencia repetida de invitaciones, el silencio después de que alguien habla, las conversaciones que tienen lugar en canales privados en lugar de en plataformas compartidas.

Las herramientas digitales pueden ocultar quién participa y quién no. Una reunión virtual puede parecer fluida, pero es posible que algunos participantes solo hayan hablado una vez o no hayan hablado en absoluto. En el chat...

En las plataformas basadas en la inclusión, algunas personas pueden retirarse silenciosamente, y su presencia se desvanece con el tiempo sin que se produzca un conflicto explícito.

La exclusión sutil también puede reforzarse a sí misma. Las personas que se sienten invisibles pueden empezar a participar menos, lo que reduce aún más su visibilidad e influencia. Los equipos pueden perder gradualmente perspectivas valiosas sin darse cuenta de que la exclusión se ha arraigado.

Por qué es importante la inclusión

La inclusión no es solo una cuestión de equidad, sino que es la base de las relaciones saludables, la innovación y la resiliencia en los contextos profesionales. Los equipos en los que las personas se sienten incluidas están mejor preparados para gestionar el estrés, adaptarse al cambio y colaborar de forma creativa. Por el contrario, la exclusión genera aislamiento, desconfianza y desvinculación, que se magnifican en entornos ya vulnerables a la distancia y la desconexión.

Crear inclusión en los espacios de trabajo digitales e híbridos requiere un diseño intencionado y una práctica diaria. Exige que las organizaciones examinen no solo sus políticas, sino también la dinámica oculta

dinámicas ocultas de cómo las personas se comunican, colaboran y conectan. Requiere darse cuenta de quién está en silencio, quién falta y quién podría estar cargando con un peso invisible. Y exige sistemas que den cabida a la diferencia, de modo que todos los profesionales puedan contribuir plenamente sin necesidad de ocultar partes esenciales de sí mismos.

En los próximos capítulos, esta sección explorará las habilidades y prácticas para la conciencia relacional, la empatía y la gestión proactiva de las relaciones en entornos remotos e híbridos. Dado que la inclusión no es un logro puntual, se trata de un trabajo continuo para crear lugares de trabajo en los que todas las voces sean escuchadas, valoradas y respetadas.



3.2 Empatía y conciencia relacional

La conexión humana nunca es una simple transacción. Es compleja, sutil y está moldeada por innumerables influencias de la cultura, el idioma, la historia personal y el contexto. En

La vida profesional, la empatía y la conciencia relacional constituyen el núcleo de cómo las personas y los equipos abordan no solo las tareas de su trabajo, sino también el panorama emocional que rodea a dichas tareas. Sin embargo, en el lugar de trabajo digital, estas cualidades se enfrentan a retos nuevos y, en ocasiones, invisibles.

La empatía se define a menudo como la capacidad de comprender o compartir los sentimientos de otra persona

. Pero en el contexto del trabajo remoto e híbrido, se convierte en algo más complejo: un esfuerzo consciente por leer señales que pueden ser débiles o inexistentes,

comprobar las suposiciones en lugar de sacar conclusiones precipitadas y mantener la curiosidad por lo que se esconde bajo la superficie de las palabras en una pantalla o una breve aparición en una videollamada.

La conciencia relacional va un paso más allá. Es la comprensión de que cada interacción existe dentro de un sistema más amplio de relaciones, historias y normas sociales. Reconoce que la forma en que las personas se comunican está influenciada por el contexto cultural, las experiencias previas y el peso silencioso de las dinámicas de poder. Juntas, la empatía y la conciencia relacional no son habilidades sociales, sino capacidades profesionales esenciales que sostienen la confianza, reducen los malentendidos y crean entornos en los que las personas pueden contribuir plenamente.

Sin embargo, estas capacidades se ven mermadas en el mundo digital. La distancia borra muchas de las señales sutiles que guían la conexión humana. En una oficina tradicional, un gerente podría notar que alguien llega en silencio, con los hombros encorvados y la mirada baja, una señal de que algo anda mal. En una reunión digital, esa misma persona podría sentarse con la cámara apagada, sin que sus colegas se den cuenta de su angustia. El silencio en una sala física puede tener un peso emocional,

lo que lleva a alguien a preguntar amablemente si todo va bien. El silencio en un chat suele pasar desapercibido, engullido por el flujo constante de notificaciones.



Las diferencias culturales complican aún más la empatía. Los estilos de comunicación que se consideran educados y respetuosos en una cultura pueden parecer evasivos o excesivamente formales en otra. Un profesional acostumbrado a recibir comentarios directos puede confundir la comunicación indirecta y amable con falta de claridad o compromiso. Por el contrario, alguien criado en una cultura que valora la sutileza puede percibir los mensajes digitales directos como grosería o agresividad. Sin el tono de voz, las expresiones faciales o la presencia física que contextualizan el significado, es fácil que surjan malentendidos. El riesgo no es solo la confusión, sino también la erosión de la confianza y el crecimiento silencioso del resentimiento.

El idioma añade otra capa de dificultad. Muchos profesionales trabajan en idiomas distintos al suyo, manejando no solo la terminología técnica, sino también el lenguaje emocional matizado que hace posible la verdadera empatía. Un colega puede permanecer en silencio en una reunión, no porque carezca de ideas, sino porque está calculando cómo expresar esas ideas sin cometer errores ni pasar vergüenza. Las conversaciones digitales, que se desarrollan a un ritmo vertiginoso, pueden dejar atrás a estas personas, lo que aumenta su sensación de exclusión y ansiedad.

La **neurodiversidad** también determina cómo se expresan y se perciben la empatía y la conciencia relacional (). Las personas con experiencias neurodivergentes pueden preferir la comunicación escrita, aprecian disponer de más tiempo para procesar la información o encuentran las videollamadas abrumadoras. Cuando los equipos dan por sentado que existe una única forma «normal» de comunicarse, aquellos que difieren pueden ser injustamente tachados de desmotivados o difíciles, cuando en realidad simplemente se están moviendo en el entorno de la forma que mejor se adapta a su sistema nervioso.

Estos retos no son insuperables, pero exigen intención y humildad. En los entornos digitales, la empatía no puede basarse en la observación casual, sino que debe integrarse en el funcionamiento de los equipos. Esto significa optar por hacer preguntas en lugar de dar por sentadas las respuestas. Cuando un compañero parece distante, en lugar de sacar conclusiones sobre su falta de interés o motivación, un simple mensaje puede abrir el camino: *«He notado que estás más callado de lo habitual. ¿Hay algo de lo que te gustaría hablar o en qué puedo ayudarte?»*. Este tipo de preguntas, cuando se formulan con delicadeza y sin presión, pueden transformar el silencio en conexión.

La conciencia relacional también implica reconocer que las personas se ven afectadas por los sistemas en los que viven. Un empleado que atraviesa un duelo, problemas de salud mental o marginación cultural puede llevar una carga que sus compañeros no ven. En los espacios digitales, hay menos oportunidades espontáneas para que los compañeros compartan estos contextos personales. Los equipos pueden ayudar creando espacios intencionados en los que las conversaciones sobre el bienestar se normalicen, en lugar de reservarse solo para momentos de crisis.

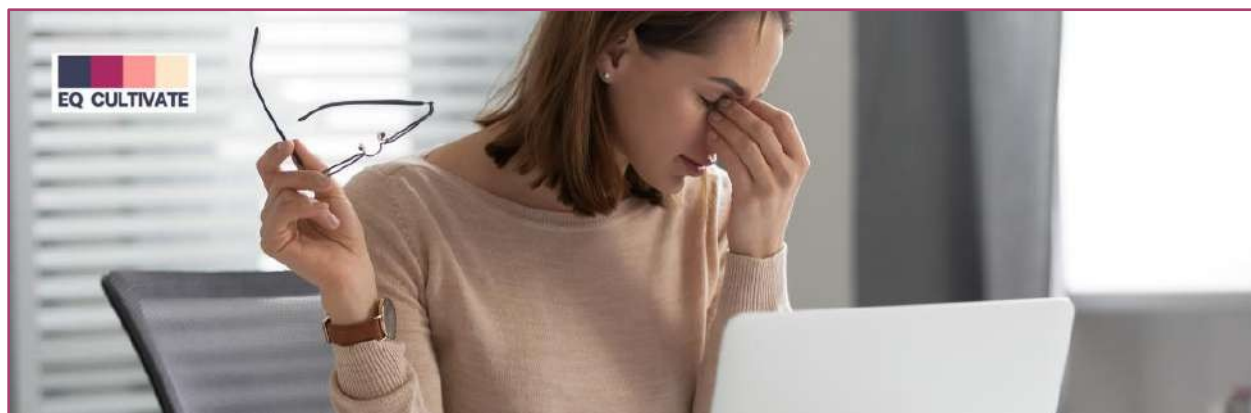
Las organizaciones tienen un papel crucial que desempeñar. Las políticas por sí solas son insuficientes sin prácticas diarias que fomenten la comprensión. Los líderes y directivos pueden dar ejemplo de empatía siendo transparentes sobre sus propios retos, estableciendo normas de comunicación que respeten las diversas necesidades y negándose a confundir el silencio con el consentimiento o la satisfacción. La formación en humildad cultural, comunicación informada sobre el trauma y conciencia de la neurodiversidad puede dotar a los profesionales de las herramientas necesarias para interpretar las señales sutiles con mayor precisión y responder con sensibilidad.

Los ajustes prácticos también pueden salvar las diferencias. Ralentizar el ritmo de las conversaciones permite que aquellos que procesan en un segundo idioma, o que simplemente necesitan más tiempo, participen plenamente.

Proporcionar resúmenes escritos después de las reuniones garantiza la claridad y ayuda a reducir la ansiedad por la información perdida. Permitir que las personas elijan entre contribuciones de vídeo, audio o chat puede adaptarse a diferentes niveles de comodidad y estilos cognitivos.

La empatía y la conciencia relacional también se extienden a **la forma de abordar los conflictos**. En el trabajo a distancia , los pequeños malentendidos pueden convertirse silenciosamente en tensiones significativas si no se abordan. Un breve mensaje interpretado como una crítica puede herir a alguien y ponerlo a la defensiva. En las oficinas físicas, los compañeros de trabajo pueden resolver estos momentos con una rápida conversación privada. En los espacios digitales, los conflictos suelen quedar sin resolver porque iniciar una discusión resulta incómodo o porque las plataformas digitales parecen impersonales. Los equipos comprometidos con la conciencia relacional deben cultivar normas en las que se fomente el feedback, la aclaración y la reparación, en lugar de evitarlos.

Sin embargo, la empatía también debe equilibrarse con los límites. Los profesionales que trabajan en puestos que exigen una presencia emocional constante, como el trabajo con jóvenes, los servicios sociales o el liderazgo, pueden experimentar fatiga emocional si se sienten responsables de absorber el malestar de todos. Las culturas organizativas que valoran la empatía también deben crear sistemas de cuidado mutuo, en los que la responsabilidad de la salud emocional se comparta en lugar de recaer sobre unas pocas personas.



Hay mucho en juego. Cuando la empatía y la conciencia relacional prosperan, los equipos no solo se vuelven más eficaces, sino también más humanos. Las personas se sienten más seguras, la confianza crece y la comunicación se vuelve más clara y honesta. Los retos se abordan antes de que se agraven y los profesionales pueden mantenerse comprometidos y conectados incluso a distancia.

Por el contrario, cuando estas capacidades están ausentes, el lugar de trabajo digital puede convertirse en un lugar de aislamiento silencioso. Los profesionales pueden trabajar codo con codo sin llegar a conocerse realmente. Los malentendidos se convierten en suposiciones. Las pequeñas heridas se profundizan y se convierten en desconexión. El coste invisible del trabajo emocional se hace más pesado.

Al fin y al cabo, **la empatía y la conciencia relacional son actos de respeto**. Son la voluntad de recordar que detrás de cada mensaje, cada pantalla de vídeo silenciada y cada silencio, hay una persona con emociones, historia y complejidad. Cultivar estas habilidades no solo es una responsabilidad ética, sino que es esencial para mantener el bienestar, la confianza y la colaboración en la era digital.

Acciones prácticas para la empatía y la conciencia relacional

Para profesionales individuales

- Haz una pausa y reflexiona antes de responder a mensajes digitales ambiguos para evitar suposiciones.
- Habla con delicadeza con los compañeros que parezcan distantes o callados:
 - «He notado que estás más callado de lo habitual, ¿cómo estás?»
- Utiliza un lenguaje claro y respetuoso, evitando comunicaciones digitales bruscas o demasiado concisas.
- Ofrece breves contexto cuando envíe mensajes a evitar malentendidos.
- Practique la escucha consciente durante las llamadas, concéntrese plenamente en lugar de realizar varias tareas a la vez.
- Deja que haya silencios en las reuniones virtuales para dar tiempo a los demás a hablar.
- Sea abierto sobre sus límites personales, dando ejemplo de que es aceptable buscar apoyo o establecer límites.

Para equipos

- Comience las reuniones con breves comentarios personales para evaluar el clima emocional.
 - Fomente una cultura en la que se acojan con agrado las preguntas aclaratorias.
 - Rotar a los moderadores en las reuniones para compartir la responsabilidad y la voz.
 - Debatir y acordar las normas del equipo en cuanto al ritmo, el tono y los tiempos de respuesta de la comunicación digital.
 - Deje espacio para conversaciones informales en los espacios digitales que sustituyan a las charlas perdidas en los pasillos.
- ».

- Crear documentos compartidos que resuman las decisiones para que todos estén informados, incluidos los miembros remotos.
- Practicar la cultural, pregunta preguntas en lugar de que dar por sentado que se entiende por igual.

Para organizaciones

- Impartir formación sobre humildad cultural, concienciación sobre la neurodiversidad y comunicación informada sobre el trauma.
- Establecer políticas que apoyen la participación flexible, el uso opcional de vídeo y múltiples formas de contribuir.
- Asegurarse de que las herramientas digitales elegidas sean accesibles y funcionen en condiciones de ancho de banda variables.
- Animar a los directivos a dar ejemplo de vulnerabilidad y comunicación empática.
- Integrar la conciencia relacional en los programas de desarrollo del liderazgo.
- Desarrollar canales confidenciales para que los empleados planteen sus inquietudes sobre las relaciones o la inclusión.
- Evaluar periódicamente las prácticas de inclusión y adaptarlas en función de los comentarios del personal diverso.

Estas acciones, aunque aparentemente sencillas, ayudan a generar confianza y seguridad psicológica, elementos esenciales para los equipos que trabajan a distancia, con diferentes culturas y experiencias personales diversas.

3.3 Superar los retos de las relaciones a distancia

Las relaciones profesionales son la arquitectura invisible sobre la que se construye todo el trabajo. Los proyectos pueden estructurarse mediante procesos y herramientas, pero el progreso depende de cómo se relacionan las personas entre sí, cómo se comunican, resuelven las tensiones y se apoyan mutuamente a través de los inevitables retos de la vida laboral.

Los entornos remotos e híbridos han cambiado los cimientos de estas relaciones. Si bien la tecnología hace posible la colaboración a distancia, también introduce complejidades que pueden erosionar silenciosamente la conexión y la confianza. Gestionar estas dinámicas no es una preocupación secundaria, sino que es fundamental para el bienestar individual, la eficacia del equipo y el éxito de la organización.

La fragilidad de las interacciones digitales

En las oficinas tradicionales, las relaciones se refuerzan a través de la proximidad diaria. Los compañeros se cruzan en los pasillos, comparten comidas y observan el estado de ánimo y los ritmos de los demás. Los conflictos que surgen durante las reuniones a veces pueden suavizarse con una conversación informal más tarde ese mismo día. La confianza se construye y se repara en innumerables pequeños momentos improvisados.



En el trabajo a distancia, estas interacciones sociales naturales desaparecen en gran medida. La comunicación se vuelve más intencionada, pero también más transaccional. Las reuniones suelen tener agendas muy apretadas

, lo que deja poco espacio para charlas personales o conversaciones informales. La comunicación escrita, que predomina en el trabajo digital, elimina el tono, la expresión facial y el lenguaje corporal, elementos que proporcionan contexto y suavizan las conversaciones difíciles.

Este cambio hace que los malentendidos sean más probables. Una respuesta breve puede interpretarse como despectiva cuando en realidad era simplemente eficiente. El silencio después de un mensaje puede parecer desaprobación cuando en realidad podría ser el resultado de la carga de trabajo o las zonas horarias. Con el tiempo, estas incertidumbres pueden acumularse, creando muros invisibles entre compañeros que antes trabajaban codo con codo con facilidad.

Relaciones entre compañeros

Entre compañeros, las relaciones se nutren del entendimiento mutuo, las experiencias compartidas y la camaradería informal. Los compañeros de trabajo que antes podían desahogar sus frustraciones, intercambiar ideas para encontrar soluciones o compartir novedades personales durante el almuerzo, ahora se ven limitados a llamadas programadas o chats impersonales.

Para muchos profesionales, especialmente aquellos que trabajan en campos emocionalmente exigentes como el trabajo con jóvenes, las relaciones entre compañeros son una fuente de **regulación emocional**. Hablar con alguien que

entiende las presiones únicas del trabajo puede reducir el estrés, ofrecer nuevas perspectivas y crear un sentido de solidaridad. La pérdida de estas conversaciones espontáneas puede hacer que las personas se sientan aisladas, cargando solas con responsabilidades que antes compartían con sus colegas.

Las relaciones entre compañeros también desempeñan un papel crucial en **el aprendizaje informal**. Los nuevos empleados suelen absorber habilidades, conocimientos institucionales y normas culturales sutiles observando o preguntando de manera informal a

a sus colegas más experimentados. Los entornos remotos reducen estos intercambios orgánicos.

La información se convierte en algo que debe solicitarse formalmente, lo que puede resultar pesado o poner de manifiesto lagunas de conocimiento que los profesionales son reacios a admitir.

Además, la comunicación digital puede amplificar **las diferencias de estatus** entre compañeros. Algunas voces dominan las reuniones virtuales, mientras que otras se desvanecen en el silencio. Aquellos que son naturalmente

más expresivos o se sienten más cómodos con las herramientas digitales pueden ganar influencia sin darse cuenta, mientras que los compañeros más callados luchan por hacerse visibles.

Relaciones de supervisión y liderazgo

Las relaciones entre el personal y los supervisores o directivos son fundamentales para la claridad, la motivación y el crecimiento profesional. Sin embargo, estas relaciones se enfrentan a tensiones únicas en contextos remotos e híbridos.

Visibilidad y confianza:

Los supervisores suelen basarse en la observación directa para evaluar el compromiso, los hábitos de trabajo y la dinámica del equipo. En el trabajo a distancia, estas observaciones se limitan a los resultados, las llamadas breves y la comunicación digital. Esta menor visibilidad puede generar desconfianza mutua. Los directivos pueden preocuparse por la disminución de la productividad, mientras que el personal puede sentir que tiene que «mostrar presencia» estando constantemente disponible, respondiendo al instante a los mensajes o participando en reuniones no esenciales.

Esta dinámica puede fomentar un ambiente en el que los profesionales se sientan constantemente vigilados y, al mismo tiempo, invisibles. La presión por demostrar compromiso puede llevar al exceso de trabajo, lo que contribuye al agotamiento y disminuye la calidad de las relaciones.

Comunicación y retroalimentación:

Las relaciones de supervisión dependen en gran medida de una comunicación clara y matizada. Dar feedback, discutir cuestiones relacionadas con el rendimiento o incluso ofrecer elogios puede ser más

complicado a distancia. La retroalimentación por escrito puede parecer brusca o impersonal, mientras que las llamadas virtuales pueden resultar demasiado formales para discusiones delicadas.

Los profesionales han compartido que las conversaciones críticas mantenidas por correo electrónico o chat a menudo carecen de la empatía y la flexibilidad del diálogo en persona. Una conversación que podría haberse resuelto con una aclaración amable en la oficina puede quedar sin resolver durante semanas, lo que fomenta la ansiedad y el resentimiento.

Desarrollo y avance profesional:

Las relaciones con los supervisores y directivos desempeñan un papel importante en la progresión profesional. La tutoría, el apoyo y la exposición a nuevas oportunidades suelen surgir a través de interacciones informales, conversaciones espontáneas en las que los directivos conocen las ambiciones, los puntos fuertes o los talentos ocultos de una persona.

El trabajo a distancia corre el riesgo de reducir estas vías. Quienes trabajan fuera de la oficina pueden quedarse al margen de conversaciones casuales en las que se discuten nuevos proyectos o se imaginan nuevas funciones. Los profesionales han expresado su temor a que sus carreras se estancuen, no por falta de habilidades, sino por la menor visibilidad y las menos oportunidades de demostrar iniciativa en entornos informales.

El trabajo híbrido puede agravar estas diferencias. Los compañeros que están físicamente presentes con sus supervisores pueden recibir más atención, orientación y desarrollo profesional simplemente porque se les ve más a menudo. Mientras tanto, los que trabajan a distancia corren el riesgo de ser percibidos como menos comprometidos, independientemente de la calidad de sus contribuciones.

Esta sensación de **desigualdad de oportunidades** puede afectar profundamente a la satisfacción laboral. Los profesionales que se sienten ignorados pueden desmotivarse, buscar oportunidades en otros lugares o abandonar sus aspiraciones de progresar dentro de su organización.

El coste emocional de la desconexión relacional

Las consecuencias de las relaciones tensas en el trabajo a distancia no son meramente operativas, sino profundamente emocionales. Los profesionales que se sienten incomprensidos, invisibles o excluidos suelen tener niveles elevados de estrés. La energía emocional que podría dirigirse hacia un trabajo productivo se consume en cambio en ansiedad, dudas y rumiaciones sobre interacciones ambiguas.

Este desgaste emocional puede afectar a:

- **Rendimiento laboral:** Las personas pueden volverse cautelosas y evitar tomar la iniciativa por miedo a cometer errores. La creatividad puede disminuir y ser sustituida por un cumplimiento estricto de las instrucciones para evitar posibles conflictos.
- **Satisfacción laboral:** La sensación de plenitud derivada de las relaciones profesionales y el reconocimiento puede desvanecerse. El trabajo puede empezar a parecer transaccional en lugar de significativo.
- **Elecciones profesionales:** algunos profesionales optan por abandonar las organizaciones en las que se sienten desconectados, mientras que otros pueden retirarse a un compromiso mínimo, dando solo lo que se les exige en lugar de contribuir con pasión, y
- **Bienestar a largo plazo:** el estrés relacional crónico contribuye a problemas de salud mental, como ansiedad, depresión y agotamiento.

Tender puentes en las relaciones a distancia

Aunque estos retos son importantes, no son insuperables. Tanto las personas como las organizaciones pueden tomar medidas deliberadas para mantener relaciones saludables a distancia.

Los profesionales pueden:

- Señalar las ambigüedades cuando surjan, en lugar de dejar que el silencio amplíe las distancias.

- Ponerse en contacto con sus compañeros fuera de las reuniones formales, aunque sea brevemente, para mantener la conexión personal.
- Buscar aclaraciones en lugar de hacer suposiciones sobre el tono o la intención de los mensajes digitales.
- Ofrecer indulgencia y dar el beneficio de la duda cuando el comportamiento de los compañeros parezca extraño, reconociendo las presiones ocultas a las que pueden estar enfrentándose los demás.

Los supervisores y líderes pueden:

- Programar conversaciones individuales que vayan más allá de las tareas, preguntando cómo viven las personas su trabajo y su relación con el equipo.
- Compartir retos personales e incertidumbres para mostrar vulnerabilidad y humanizar las relaciones profesionales.
- Comunicar regularmente las oportunidades de desarrollo profesional e invitar al personal remoto a expresar sus intereses y aspiraciones.
- Buscar activamente la opinión de las personas más calladas durante las reuniones y hacer un seguimiento individual si es necesario.

Las organizaciones pueden:

- Establecer normas claras de comunicación, asegurándose de que el personal remoto participe en igualdad de condiciones en los debates y las decisiones.
- Impartir formación sobre habilidades relacionales digitales, humildad cultural y comunicación informada sobre el trauma.
- Fomentar una cultura de reparación relacional, en la que se puedan discutir los malentendidos sin culpar a nadie.

- Crear sistemas transparentes de reconocimiento y promoción que no dependan únicamente de la presencia física.

Para superar los retos de las relaciones a distancia es necesario reconocer que, si bien la tecnología nos conecta, también nos distancia de formas sutiles pero trascendentales. Mantener relaciones profesionales saludables en contextos digitales exige intención, humildad y voluntad para salvar las distancias que crea la distancia.

Cuando las organizaciones y las personas invierten en el cuidado relacional, no solo crean equipos más eficientes, sino también comunidades en las que los profesionales pueden prosperar, crecer y contribuir plenamente. En ausencia de proximidad física, los lazos de confianza, empatía y respeto se convierten en la verdadera infraestructura del trabajo remoto e híbrido exitoso.



3.4 Espíritu de equipo, pertenencia y microconexiones

En cualquier organización, el éxito de los proyectos, el bienestar de los empleados y la salud general de la cultura del lugar de trabajo dependen de las relaciones. Aunque se presta mucha atención a procesos y las tecnologías, **son las conexiones humanas las que sostienen la energía, creatividad y la resiliencia de un equipo**. En entornos remotos e híbridos, esta verdad permanece inalterable, pero las formas en que se construye y se mantiene la conexión deben adaptarse a las nuevas realidades.

Para construir relaciones sólidas son fundamentales tres conceptos entrelazados: **el espíritu de equipo, pertenencia y microconexiones**. Comprender lo que significan, cómo interactúan y cómo cultivarlos es esencial no solo para el funcionamiento diario, sino también para permanecer y crecer en tiempos de crisis y cambio.

Definición de los conceptos

El espíritu de equipo es el sentido compartido de propósito, entusiasmo y lealtad que une a las personas. Es la energía colectiva que impulsa a las personas a colaborar, apoyarse mutuamente y esforzarse al máximo porque se sienten comprometidos con los objetivos comunes. El espíritu de equipo se hace patente en los momentos en que las personas celebran los éxitos de los demás, afrontan juntos los retos y expresan su orgullo por formar parte del grupo.

Por ejemplo, un equipo que se une para apoyar a un compañero que se enfrenta a un plazo ajustado, ofreciéndole ayuda sin que se la pida, demuestra un fuerte espíritu de equipo. En el trabajo híbrido, esto puede manifestarse en que los compañeros cubran voluntariamente los turnos de alguien que trabaja a distancia y tiene problemas con la inestabilidad de la conexión a Internet o con obligaciones personales.

Pertenecer es la experiencia emocional más profunda de sentirse aceptado, valorado y reconocido por uno mismo tal y como es. Va más allá de simplemente formar parte de un equipo.

Pertenecer significa saber que las diferencias, ya sean de origen, personalidad o identidad,

no solo toleradas, sino respetadas y bienvenidas. Fomenta la seguridad psicológica: la certeza de que uno puede expresarse, hacer preguntas o admitir errores sin temor al rechazo o a represalias.

Por ejemplo, un trabajador juvenil que comparte una dificultad personal durante una reunión del equipo y recibe comprensión y apoyo en lugar de juicios experimenta una verdadera pertenencia. La pertenencia, especialmente en contextos remotos, puede fomentarse mediante gestos constantes de inclusión, como que los líderes dediquen tiempo a preguntar a cada miembro del equipo cómo se encuentra, en lugar de centrarse únicamente en las tareas.

Las **microconexiones** son pequeñas interacciones cotidianas que, en conjunto, generan confianza y rapport. Pueden parecer insignificantes, un rápido mensaje de «buenos días», una broma compartida en un chat grupal, una nota privada de ánimo, pero estos momentos se acumulan para crear un tejido de conexión. **Las microconexiones son el sustituto de la era digital de las conversaciones espontáneas en los pasillos y las charlas informales en la cafetería.**

Un ejemplo podría ser un compañero de trabajo que se da cuenta de la ausencia de otro en una reunión y le envía un mensaje amable para ver cómo está: «Hola, te hemos echado de menos en la llamada de hoy. ¿Va todo bien?». Este tipo de gestos hacen que las personas se sientan visibles y valoradas, incluso desde la distancia.

Cómo interactúan estos elementos

Estos tres elementos, el espíritu de equipo, el sentido de pertenencia y las microconexiones, están interconectados y se refuerzan mutuamente. **Las microconexiones crean los hilos que tejen el sentido de pertenencia, mientras que este refuerza el espíritu de equipo, lo que, a su vez, alimenta más Microconexiones.** La ausencia de una de ellas suele provocar el deterioro de las demás.

En sistemas saludables, esta interacción dinámica genera un ambiente de confianza y colaboración. Los equipos son más capaces de manejar los desacuerdos, innovar juntos y mantenerse resilientes bajo presión. En su ausencia, las personas pueden sentirse aisladas, infravaloradas

o desconectados del propósito común. El trabajo se convierte en algo transaccional en lugar de relacional, lo que erosiona tanto el bienestar como el rendimiento.

Impacto en el trabajo remoto e híbrido

El trabajo remoto e híbrido plantea importantes retos para mantener estas relaciones. Sin la presencia física, muchas oportunidades naturales para las microconexiones desaparecen. No hay encuentros casuales, almuerzos compartidos ni conversaciones improvisadas. Las herramientas digitales, aunque eficientes, suelen fomentar la brevedad por encima de la cordialidad y la rapidez por encima de la reflexión.

Los entornos híbridos introducen una mayor complejidad. Las personas que están físicamente presentes suelen disfrutar de momentos de conexión espontáneos, mientras que los compañeros que trabajan a distancia pueden sentirse marginados, perdiéndose tanto las discusiones estratégicas como las interacciones sociales. Esta dinámica puede fracturar el espíritu de equipo, haciendo que algunas personas se sientan al margen.

El sentido de pertenencia se vuelve más frágil en el trabajo remoto porque las señales de inclusión suelen ser invisibles. Una persona cuya cámara está apagada puede sentirse desconectada, pero pasar desapercibida. Las diferencias culturales y los estilos de comunicación se amplifican cuando se eliminan los contextos no verbales. Lo que se podría haber resuelto con un tono amable o una sonrisa en persona, ahora requiere palabras explícitas.



Efectos en las personas, los equipos y las organizaciones

A **nivel individual**, un fuerte espíritu de equipo, el sentido de pertenencia y las microconexiones:

- Reducen el estrés y la sensación de aislamiento.
- Mejoran la satisfacción laboral y la motivación.
- Fomentan la apertura y la superación personal, ya que las personas se sienten seguras para admitir sus errores y pedir ayuda.
- Fortalecen la salud mental y la resiliencia general, especialmente en situaciones adversas.

Por el contrario, la ausencia de estas conexiones puede conducir a:

- Retirada y desconexión,
- Ansiedad y compensación excesiva al intentar parecer «presente» digitalmente, y
- Mayor riesgo de agotamiento debido a la falta de apoyo emocional.

Para **los equipos**, estos elementos:

- Mejoran la colaboración y el apoyo mutuo.
- Fomentan la creatividad porque las personas se sienten seguras al proponer nuevas ideas,
- Permiten la resolución temprana de conflictos a través de relaciones de confianza, y
- Aumentan la resiliencia colectiva del equipo para afrontar cambios o crisis.

Los equipos que carecen de conexión suelen experimentar:

- Comunicación fragmentada.
- Menor moral y confianza, y
- Mayor rotación de personal, ya que las personas buscan entornos más conectados.

A **nivel organizativo**, espíritu de equipo, pertenencia y microconexiones:

- Aumentan la lealtad de los empleados y reducen el desgaste,
- Fortalecen la cultura y la identidad organizativas.
- Mejoran la adaptabilidad durante las crisis, ya que las personas conectadas están más dispuestas a apoyar el cambio organizativo, y
- Mejoran el rendimiento, ya que los empleados están más comprometidos y son más innovadores.

La erosión de estas conexiones puede conducir a:

- Altos costes de rotación.
- La pérdida de conocimiento institucional.
- Daño a la reputación como lugar de trabajo solidario, y
- Reducción de la capacidad para responder a retos a gran escala, como crisis de salud pública o reestructuraciones organizativas.

Conexión con el crecimiento profesional y personal

Cuando las personas sienten que pertenecen a un lugar, son más propensas a invertir en su desarrollo profesional. Se sienten seguras para buscar orientación, pedir opiniones y buscar oportunidades de liderazgo. Las conexiones sólidas proporcionan redes de aprendizaje y apoyo, lo que permite a las personas recorrer sus trayectorias profesionales con mayor confianza.

Desde la perspectiva del crecimiento personal, la pertenencia y la conexión fomentan la resiliencia. Los profesionales que se sienten conectados están mejor preparados para manejar los reveses personales, gestionar los límites entre el trabajo y la vida personal y mantener la salud mental. También son más propensos a participar en prácticas reflexivas, profundizando sus habilidades e inteligencia emocional.

Relevancia durante las crisis

Durante las crisis, como la pandemia de COVID-19 u otras perturbaciones a gran escala, la importancia de la conexión se hace aún más patente. **Las crisis magnifican el estrés,**

la incertidumbre y la tensión emocional. En esos momentos, el espíritu de equipo, el sentido de pertenencia y las microconexiones

actúan como factores protectores:

- **El espíritu de equipo** mantiene a las personas alineadas en torno a un propósito común, incluso cuando las circunstancias son caóticas.
- **El sentido de pertenencia** proporciona un refugio emocional, ayudando a las personas a sentir que no están solas al enfrentarse a las dificultades, y
- **Las microconexiones** evitan el aislamiento, recordando a las personas los lazos humanos incluso en medio de la fatiga digital.

Las organizaciones que invirtieron en mantener estas relaciones obtuvieron mejores resultados durante la pandemia. Se adaptaron más rápidamente, retuvieron el talento y apoyaron al personal a través de desafíos sin precedentes. Aquellos que descuidaron la infraestructura relacional se encontraron luchando no solo con crisis externas, sino también con la desconexión interna.

Crear y mantener estos elementos Establecer

conexiones:

- Los líderes y los equipos deben discutir explícitamente cómo desean mantenerse conectados, definiendo rituales y normas de comunicación.
- Las organizaciones deben crear espacios virtuales para interacciones informales, canales para conversaciones casuales, pausas virtuales para tomar café o sesiones compartidas para contar historias, y
- Fomentar el intercambio de experiencias personales, no como una vulnerabilidad forzada, sino como vislumbres auténticos de las vidas individuales.

Mantener la conexión:

- Mantener los rituales de forma coherente pero flexible, asegurándose de que sigan siendo significativos y no obligatorios.
- Rotar el liderazgo de las actividades sociales para que se incluyan todas las voces.
- Mantener un reconocimiento visible de las contribuciones individuales y del equipo, y
- Siga invitando a los compañeros más callados a participar en los debates, asegurándose de que dispongan del espacio y el tiempo necesarios para contribuir.

Aprovechar las conexiones durante la adversidad:

- Aumente la frecuencia de las reuniones cuando aumenten los niveles de estrés.
- Aborde las realidades emocionales abiertamente en lugar de fingir normalidad.
- Utilice los rituales como anclas de estabilidad cuando las circunstancias externas parezcan caóticas.
- Comparta historias de resiliencia y retos superados en el pasado para recordar a los equipos su capacidad para superar las dificultades.

Acciones prácticas

Para individuos

- Envíe un pequeño mensaje cada día para conectar personalmente con un compañero de trabajo.
- Comparte una noticia personal para invitar a una conexión recíproca.
- Fíjate en quién está más callado y acércate a él en privado para ofrecerle tu apoyo.
- Participa en los rituales del equipo, incluso cuando te sientas fatigado, ya que a menudo ayuda a reconectar.

Para los equipos

- Comience las reuniones con un minuto de charla personal.
- Crea un sistema rotativo de «anfitriones del equipo» para las reuniones sociales.
- Celebren no solo los hitos laborales, sino también los logros personales y los acontecimientos de la vida.
- Fomente el humor y la alegría como válvula de escape para el estrés.

Para las organizaciones

- Invertir en herramientas que permitan interacciones digitales informales.
- Formar a los directivos en la creación de una cultura relacional a distancia.
- Crear espacios inclusivos donde se valoren las diferencias y se integren en la identidad del equipo.

→ Solicitar regularmente opiniones sobre cómo se sienten conectados los empleados y ajustar las prácticas en consecuencia.

Avanzando

El espíritu de equipo, el sentido de pertenencia y las microconexiones no son meras «habilidades sociales». Son la columna vertebral de la salud organizativa. Transforman los lugares de trabajo de espacios transaccionales

en comunidades. Favorecen el bienestar individual, impulsan la colaboración y crean la resiliencia que permite a las organizaciones sobrevivir, e incluso crecer, en tiempos de agitación.

En el trabajo remoto e híbrido, estos elementos no desaparecen, sino que simplemente exigen nuevas vías. Invertir en ellos es invertir en la sostenibilidad a largo plazo y en la humanidad del trabajo en sí mismo.

3.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos

La inclusión social y la gestión saludable de las relaciones son vitales para todos los profesionales, pero la capacidad de establecer y mantener conexiones depende de muchos factores personales y sistémicos. El trabajo remoto e híbrido puede reducir o magnificar las barreras a las que se enfrentan las personas de grupos desfavorecidos. Sin un esfuerzo deliberado, los entornos de trabajo digitales corren el riesgo de excluir a quienes ya se enfrentan a retos sociales, físicos o culturales.

A continuación se presentan consideraciones prácticas y adaptaciones para ayudar a garantizar la inclusión social y la equidad en las relaciones de todos los miembros del equipo en contextos remotos e híbridos.

Neurodiversidad e interacción social

Las personas neurodivergentes, incluidas aquellas con trastornos del espectro autista, TDAH o diferencias en la comunicación social, pueden experimentar retos únicos en los entornos sociales digitales.



Consideraciones:

- Evite hacer obligatoria la participación por vídeo si esto provoca sobrecarga sensorial o fatiga.
- Proporcione las agendas de las reuniones con antelación para ayudar a las personas a prepararse.



- Dar tiempo para las contribuciones escritas a aquellas personas que procesan mejor sus pensamientos por escrito.
- Evite las conversaciones rápidas y superpuestas en las reuniones virtuales; modere los debates con claridad.

Salud mental y resiliencia emocional

Los profesionales que padecen trastornos de salud mental (como ansiedad, depresión o traumas) pueden encontrar que establecer relaciones es emocionalmente agotador, especialmente en entornos que carecen de señales visuales o relacionales.

Consideraciones:

- Crear espacios para informal interacciones interacciones, sin presionar la participación,
- Ofrecer flexibilidad en los métodos de comunicación (chat, voz, vídeo) en función del nivel de comodidad.
- Formar a los jefes de equipo para que reconozcan los signos de fatiga emocional y se preocupen por ellos con sensibilidad.
- Normalizar las conversaciones sobre salud mental y estrés como parte de la cultura del equipo.

Discapacidades físicas y acceso a espacios de relación

Las plataformas digitales pueden reducir las barreras para algunas personas, pero pueden introducir nuevos problemas de accesibilidad para las personas con discapacidades físicas o dolor crónico.

Consideraciones:

- Asegúrese de que las herramientas digitales sean compatibles con lectores de pantalla y tecnología de asistencia.
- Permitir una programación flexible para adaptarse a las personas que sufren fatiga o dolor.
- Proporcionar transcripciones o grabaciones para quienes no puedan participar en directo en las reuniones.

→ Evite equiparar la visibilidad (como la participación con la cámara encendida) con el compromiso o la implicación.

Diversidad cultural y lingüística

Los profesionales que trabajan en un segundo o tercer idioma, o que provienen de contextos culturales diferentes, pueden enfrentarse a barreras invisibles para la inclusión y la facilidad relacional.



Consideraciones:

- Evite expresiones idiomáticas, chistes o referencias culturales específicas que puedan excluir a otras personas.
- Hable a un ritmo moderado y aclare los puntos clave durante las reuniones.
- Fomente formas alternativas de contribuir (por ejemplo, aportaciones escritas) para aquellas personas que se sienten menos cómodas hablando en grupo.
- Proporcione documentación en un lenguaje sencillo y, cuando sea posible, en varios idiomas.
- Reconocer las diversas prácticas culturales en cuanto a estilos de comunicación, humor y jerarquía.

Desigualdades socioeconómicas y brecha digital

No todos los profesionales tienen el mismo acceso a una conexión a Internet estable, espacios de trabajo privados o equipos modernos.

Consideraciones:

- Elija herramientas que funcionen de manera fiable incluso con un ancho de banda bajo.
- Grabe las reuniones y ofrezca opciones asincrónicas para participar.
- Sea sensible con los entornos de fondo; evite hacer comentarios sobre los espacios personales que se ven en el vídeo.
- Proporcione apoyo financiero o técnico siempre que sea posible para reducir las barreras.

Género, identidad e interseccionalidad

Las mujeres, los profesionales LGBTQ+ y las personas con múltiples identidades superpuestas pueden enfrentarse a dinámicas sociales únicas que influyen en su comodidad y seguridad en los espacios digitales.

Consideraciones:

- Establecer normas claras para una comunicación respetuosa y tolerancia cero con los comentarios discriminatorios, incluso los más sutiles.
- Evitar suposiciones sobre la identidad personal, las estructuras familiares o las experiencias vitales.
- Crear vías confidenciales para denunciar comportamientos excluyentes.
- Garantizar una representación diversa en los puestos de liderazgo y en los roles visibles para dar ejemplo de inclusión.

Diferencias de personalidad y energía social

Las personas que se identifican como introvertidas, altamente sensibles o aquellas que encuentran agotadora la interacción social pueden experimentar fatiga relacional más rápidamente en entornos digitales.

Consideraciones:

- Mantenga las actividades sociales como opcionales, sin juzgar el compromiso o la participación.
- Varíe los formatos de interacción, ya que algunas personas prefieren grupos más pequeños o intercambios asincrónicos.
- Respete las preferencias expresadas por las personas en cuanto a la frecuencia y los modos de comunicación.

En conclusión, la conexión social inclusiva no consiste solo en invitar a las personas a participar en conversaciones, sino en crear espacios en los que los individuos se sientan seguros, respetados y libres para participar de manera que se respeten sus necesidades y experiencias únicas.

El trabajo remoto e híbrido ofrece oportunidades para replantearse cómo se fomentan la inclusión y las relaciones. Al reconocer las diversas experiencias y adaptar las prácticas relacionales, las organizaciones crean entornos en los que todos los profesionales pueden conectar de manera significativa, contribuir plenamente y prosperar, tanto a nivel individual como colectivo.

Ejercicios de reflexión

La inclusión social y la gestión de las relaciones no son simplemente habilidades profesionales, sino prácticas humanas moldeadas por nuestras experiencias, suposiciones y decisiones cotidianas. En el trabajo remoto e híbrido, mantener la conexión y fomentar el sentido de pertenencia requiere que los profesionales miren tanto hacia dentro como hacia fuera.

La reflexión es una herramienta para convertir las ideas en acciones. Permite a las personas detectar patrones en su forma de relacionarse con los demás, cómo responden a las diferencias y cómo contribuyen a la inclusión o al distanciamiento en sus entornos profesionales.

Estos ejercicios están diseñados para ayudarte a hacer una pausa, reflexionar y explorar formas prácticas de construir relaciones más saludables e inclusivas. Puedes optar por escribir un diario en privado, discutir tus reflexiones con un colega de confianza o llevar preguntas seleccionadas a las discusiones del equipo para el aprendizaje compartido.

No hay respuestas correctas o incorrectas, solo la oportunidad de comprenderse a sí mismo y sus relaciones profesionales más profundamente.

Ejercicio 1: Traza un mapa de tu panorama relacional

Tómese un momento para pensar en la red de personas con las que interactúa habitualmente en su trabajo.

- ¿Con quiénes se siente más conectado? ¿Qué cualidades o interacciones crean esa sensación de confianza y comodidad?
- ¿Hay colegas con los que rara vez interactúa? ¿Qué factores podrían contribuir a esta distancia: horarios de trabajo diferentes, zonas horarias, diferencias culturales, barreras lingüísticas, jerarquía?

- Reflexiona sobre cualquier relación que te parezca tensa o distante. ¿Qué podría ayudar a salvar esas distancias: más comunicación, curiosidad, empatía, proyectos compartidos?

Este mapeo puede ayudarte a identificar dónde la conexión es fuerte y dónde podría necesitar una atención más intencionada.

Ejercicio 2: Inclusión en las interacciones diarias

Piensa en tus interacciones profesionales recientes, reuniones, correos electrónicos y charlas informales.

- ¿Hubo algún momento en el que alguien pareciera excluido, ignorado o reacio a participar?
- ¿Notaste a alguien que estuviera más callado o reservado de lo habitual? ¿Cómo respondiste, si es que lo hiciste?
- ¿Cómo podrían haber influido las normas culturales, las diferencias lingüísticas o las circunstancias personales en la forma en que participaron las personas?
- De cara al futuro, ¿qué pequeña acción podría realizar la próxima semana para ayudar a que otra persona se sienta vista e incluida?

Estas reflexiones nos recuerdan que la inclusión suele estar presente en los pequeños detalles de las interacciones cotidianas.

Ejercicio 3: Tu estilo de comunicación

Reflexiona sobre cómo sueles relacionarte con tus compañeros:

- ¿Eres una persona naturalmente habladora y expresiva, o más bien callada y observadora en las discusiones en grupo?
- ¿Cómo podrían percibir tu estilo personas de diferentes orígenes culturales o normas de comunicación?
- ¿Te resulta fácil expresar tu desacuerdo o evitas los posibles conflictos?

- ¿Hay situaciones en las que ajustar tu estilo podría ayudar a crear conversaciones más equilibradas e inclusivas?

Comprender tus propios patrones es el primer paso hacia una comunicación más intencionada e inclusiva.

Ejercicio 4: Pertenencia y bienestar

La pertenencia no es solo un concepto abstracto, sino que afecta profundamente a la motivación, los niveles de estrés y la satisfacción en el trabajo.

- Recuerda un momento en el que sentiste un fuerte sentido de pertenencia en tu vida profesional. ¿Qué factores contribuyeron a ese sentimiento? ¿Fue el apoyo de tus compañeros, el reconocimiento por tu trabajo, el humor compartido o algo más?
- Por el contrario, recuerda un momento en el que te sentiste desconectado o invisible. ¿Qué circunstancias llevaron a esa experiencia?
- ¿Qué cambios prácticos, por parte de usted, su equipo o su organización, podrían ayudar a mantener el sentimiento de pertenencia en usted y en los demás?
- La pertenencia se construye a través de acciones coherentes y responsabilidad compartida.

Cómo abordar estas reflexiones

- Dedique tiempo ininterrumpido a estos ejercicios. Incluso quince minutos pueden ofrecerle información valiosa.
- Aborda tus reflexiones con curiosidad y amabilidad, sin juzgarte a ti mismo.
- Es natural sentirse incómodo al explorar ciertas cuestiones. Haz una pausa y vuelve más tarde si es necesario.
- Considera compartir tus ideas con alguien de tu confianza si te sientes cómodo, ya que puede dar lugar a un diálogo significativo.
- Vuelve a revisar estas reflexiones periódicamente, especialmente durante las transiciones o los momentos de estrés.

La reflexión no es solo un ejercicio intelectual, es un camino hacia la construcción de relaciones profesionales basadas en el respeto, la confianza y la inclusión genuina.

Anexo del diario: inclusión social y gestión de relaciones

Construir relaciones inclusivas es un proceso continuo. Este anexo del diario está diseñado como una herramienta práctica para la autorreflexión, el seguimiento y la planificación de acciones suaves.

Úselo a diario, semanalmente o según sea necesario, dependiendo de su contexto. El objetivo es desarrollar la conciencia de cómo se desarrollan las relaciones en su vida laboral e identificar pequeños pasos significativos para fortalecer la inclusión y la conexión.

Parte 1: Seguimiento semanal de la reflexión sobre las relaciones

Utilice la tabla siguiente para anotar cada día las reflexiones clave sobre sus interacciones profesionales.

Día	Positivo Conexión establecida hoy	Cualquier persona que Noté que estaba callado o excluido	Una acción que Hice para incluir a los demás	Un momento en el que me sentí conectado o desconectado
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				

Parte 2: Preguntas para la autorreflexión semanal

Al final de la semana, dedica unos minutos a reflexionar sobre lo siguiente:

¿Qué patrones he observado en mis interacciones esta semana?
¿Me he acercado a alguien con quien normalmente no conecto? ¿Cuál ha sido el resultado?
¿Hubo algún momento en el que malinterpreté el mensaje o el tono de alguien? ¿Cómo lo manejé?
¿He sentido un fuerte sentido de pertenencia esta semana? Si no es así, ¿a qué se debe?
¿Qué pequeño cambio podría intentar la próxima semana para apoyar la inclusión y establecimiento de relaciones?

Parte 3: Revisión de la conexión y la inclusión

Reflexiona sobre tu entorno profesional en general:

¿Me siento igualmente conectado con mis compañeros de trabajo independientemente de su ubicación (oficina, remota, híbrida)?
¿Hay personas que suelen permanecer en silencio en las reuniones? ¿Qué podría ayudar a sentirse más incluidas?
¿Debo adaptar mi estilo de comunicación a los compañeros que trabajan en un idioma idioma o cultura?
¿Cómo gestiona mi equipo los momentos de tensión o malentendidos? ¿Hay espacio para el debate abierto?
¿Cuándo fue la última vez que animé o reconocí a un compañero?

Parte 4: Compromisos personales para la próxima semana

Utiliza este espacio para planificar una o dos pequeñas acciones para la próxima semana:

Una persona con la que me gustaría ponerme en contacto:
Un pequeño gesto para ayudar a alguien a sentirse incluido:
Un cambio en mi forma de comunicarme para ser más inclusivo:
Una forma en la que cuidaré mi propio sentido de conexión y pertenencia:

Notas y escritura libre

--

Consejos para utilizar este anexo:

- Las entradas deben ser breves, ya que esta herramienta está pensada para adaptarse a agendas apretadas.
- Sé honesto pero amable contigo mismo. La reflexión es para crecer, no para autocriticarse.
- Busque patrones a lo largo del tiempo en lugar de centrarse en días concretos.
- Utiliza tus notas para hablar sobre la inclusión con compañeros de confianza o con tu equipo, si procede.

Con el tiempo, estas pequeñas observaciones y medidas intencionadas pueden ayudar a transformar los lugares de trabajo digitales en espacios donde prosperen la conexión, la confianza y la verdadera inclusión.

Sección 4 Herramientas digitales para el bienestar y la productividad

Introducción

En las secciones anteriores, se ha explorado cómo la inteligencia emocional, la regulación del estrés y la inclusión social dan forma a las experiencias de los jóvenes profesionales que se mueven espacios de trabajo híbridos y remotos. **Esta última sección ofrece ideas clave sobre el dimensión**; un aspecto fundamental del trabajo a distancia que puede tanto favorecer como dificultar el bienestar. Las conclusiones del análisis de necesidades realizado en España, Chipre y Letonia revelaron que, si bien las herramientas digitales son esenciales para mantener la comunicación, la colaboración y la eficiencia, también pueden convertirse en fuentes de fatiga, agobio y límites difusos. Para abordar la salud mental en el trabajo a distancia es necesario comprender los retos a los que se enfrentan con frecuencia los jóvenes profesionales, como la presión de estar siempre conectados, la sobrecarga de notificaciones y la falta de claridad en las estructuras para el uso de múltiples plataformas.

En esta **sección** se explorará cómo desarrollar la conciencia del propio ecosistema de trabajo digital, definir los límites con la tecnología y tomar decisiones intencionadas en la gestión de las herramientas digitales de manera que se proteja la salud mental y se mejore la productividad. A continuación, se presentarán herramientas prácticas y ejercicios de reflexión para apoyar el bienestar digital personal.

Introducción

En las secciones anteriores, el debate se centró en cómo la inteligencia emocional, la regulación del estrés y la inclusión social influyen en las experiencias de los jóvenes profesionales que se desenvuelven en entornos de trabajo híbridos y remotos. Esta última sección ofrece información sobre la dimensión digital, un aspecto fundamental del trabajo a distancia que puede mejorar y poner a prueba el bienestar.

Según el análisis de necesidades realizado en España, Chipre y Letonia, aunque las herramientas digitales desempeñan un papel fundamental en el mantenimiento de la comunicación, la colaboración y la eficiencia, también pueden contribuir a la fatiga, la sobrecarga y la difuminación de los límites. Para apoyar la salud mental en el trabajo a distancia es necesario reconocer que los jóvenes profesionales a menudo se enfrentan a retos como la presión de estar constantemente disponibles, la sobrecarga de notificaciones y la falta de estructuras claras para el uso de múltiples plataformas.

En esta sección se explorará cómo cultivar la conciencia sobre el ecosistema de trabajo digital de cada uno, establecer límites saludables con la tecnología y tomar decisiones deliberadas a la hora de seleccionar y gestionar las herramientas digitales. El objetivo es favorecer la salud mental al tiempo que se mejora la productividad. La sección concluye con herramientas prácticas y ejercicios de reflexión diseñados para reforzar el bienestar digital.

4.1 Comprender su ecosistema digital

En el trabajo híbrido y a distancia, las herramientas digitales están siempre presentes. Las personas las utilizan constantemente, pero a menudo no se dan cuenta de cuándo empiezan a contribuir al estrés y la sobrecarga. Este capítulo se centra en profundizar en los hábitos de las personas en torno a las herramientas digitales que utilizan para el trabajo y la comunicación. Comprender el ecosistema digital ayudará a organizarlo mejor y a reducir la presión innecesaria.

Conceptos clave

El ecosistema digital: incluye todas las aplicaciones, plataformas, dispositivos y herramientas que alguien utiliza para trabajar, comunicarse y organizar sus tareas. Por ejemplo, puede incluir

el correo electrónico (Gmail, Outlook), herramientas de comunicación (Slack, Teams), videoconferencias (Zoom, Meet), gestores de tareas (Asana, Trello) y muchos otros. Al mismo tiempo, el ecosistema digital funciona según principios específicos establecidos por el empleador o el usuario. Estos pueden incluir:

→ **Flujos de trabajo digitales:** cómo se conectan entre sí las diferentes herramientas en las tareas diarias de una persona. Por ejemplo, se empieza creando un documento (Google Docs), compartiéndolo para Comentarios (Slack o Google Doc con seguimiento de cambios), programación de reuniones de revisión (Google Calendar y Zoom) y seguimiento de tareas (Trello o Padlet). Comprender su flujo de trabajo ayuda a identificar dónde las cosas se complican demasiado o se duplican.

→ **Sobrecarga de herramientas frente a adecuación de herramientas:** no todas las herramientas son adecuadas para todas las personas o tareas.

A veces, los equipos adoptan demasiadas plataformas porque parecen estar de moda o ser útiles. Evaluar si una herramienta se adapta realmente a la forma de trabajar puede evitar la sobrecarga.

→ **Interoperabilidad e integración:** algunas herramientas funcionan bien juntas (por ejemplo, Google Calendar sincronizado con Zoom), mientras que otras no. Elegir herramientas que

La integración puede simplificar el trabajo de una persona y reducir las barreras a la hora de cambiar de plataforma.

→ **Gestión de la identidad digital:** las diferentes plataformas suelen requerir la gestión de varias cuentas, contraseñas y perfiles. Mantenerlos organizados ayuda a reducir la frustración y a evitar riesgos de seguridad.

Auditoría de un ecosistema digital

Para empezar a identificar las barreras que impiden un trabajo en línea más fluido, las personas pueden comenzar por auditar las aplicaciones que utilizan, sus fines específicos y los hábitos que han desarrollado en torno a ellas. Siguiendo unos sencillos pasos, es posible crear un mapa claro del ecosistema digital de cada uno. Este proceso ayuda a distinguir qué herramientas son realmente esenciales y cuáles contribuyen a crear ruido o distracciones innecesarias.



Esta tarea también puede llevarse a cabo en grupo o ser iniciada por un empleador para mejorar la estructura general de los espacios de trabajo remotos e híbridos. Las plantillas que se proporcionan al final de este capítulo pueden utilizarse para guiar el proceso y fomentar una reflexión y una conversación significativas.

Pasos de la auditoría:

- Anote todas las herramientas que utiliza habitualmente en su trabajo.
- Defina el propósito de cada herramienta y las situaciones en las que se utilizan.
- Para cada herramienta, escriba una breve explicación sobre cómo le ayuda y le dificulta su flujo de trabajo diario y su bienestar. Base estas explicaciones en situaciones de la vida real.
- Defina cuáles son las causas de los retos a los que se enfrenta y si se trata de aspectos que usted debe cambiar o que dependen de su lugar de trabajo en su conjunto (por ejemplo, falta de conocimientos, falta de límites, falta de un sistema digital sólido, falta de integración/interoperabilidad eficientes u otros).
- Después de rellenar la tabla anterior, dedique un momento a pensar en flujos de trabajo digitales sencillos en su trabajo.
- Anote: ¿dónde ve margen de mejora? ¿Qué se puede simplificar o dónde ve lagunas? ¿Qué requiere un cambio en sus propios hábitos o el establecimiento de límites?

En los siguientes capítulos, estos conocimientos básicos se ampliarán para desarrollar

hábitos prácticos adaptados al ecosistema digital y a los patrones de trabajo personales de cada individuo.

Plantilla 1. Auditoría de herramientas

Nombre de la herramienta	Finalidad	Me ayuda a	Retos a los que me enfrento	Origen de los retos
[ejemplo] Zoom	Reuniones en línea	Comunicación clara	Demasiadas llamadas consecutivas	Tendencia a sobrecargar la agenda de reuniones sin pausas (mi costumbre)
[ejemplo] Whatsapp	Coordinación rápida	Actualizaciones rápidas	Notificaciones constantes: estresante	No hay reglas claras sobre la urgencia de la comunicación (lugar de trabajo); se mezclan los chats personales y los del trabajo; presión social para responder rápidamente (mis hábitos)

Plantilla 2. Auditoría del flujo de trabajo digital

Ejemplo de organización de una reunión de socios del proyecto Erasmus+ (algunos casos pueden requerir más pasos).

Pasos	Herramienta(s) utilizada(s)	Comentarios/observaciones
Paso 1: Programar la reunión	Google Calendar	Funciona de manera eficiente
Paso 2: Compartir la agenda	Google Docs	
Paso 3: Confirmar la asistencia	Correo electrónico	Los compañeros ya lo han confirmado en el calendario
Paso 4: Realizar la reunión	Zoom	
Paso 5: Compartir el acta	Google Docs	Se puede escribir en el documento de la agenda

4.2 Fatiga digital, notificaciones y límites tecnológicos

Como se ha destacado en el capítulo anterior, la gestión de un ecosistema digital aporta estructura y claridad a las herramientas que se utilizan en el trabajo diario. Sin embargo, si una auditoría revela problemas como la duplicación de herramientas, canales de comunicación poco claros o cambios frecuentes de plataforma, estas cuestiones pueden contribuir directamente a la fatiga digital. Incluso un sistema bien organizado puede resultar abrumador si no se adoptan hábitos de apoyo y se establecen límites claros para proteger la energía y la concentración.

Este capítulo aborda el problema específico de la fatiga digital, examinando sus causas fundamentales y ofreciendo estrategias prácticas para mejorar el bienestar digital. Mientras que los capítulos anteriores se centraban en identificar y establecer límites dentro de los espacios de trabajo, esta sección proporciona herramientas y orientación para hacer cumplir los límites digitales que las personas pueden desear establecer para tener hábitos de trabajo en línea más saludables y sostenibles.

Conceptos clave

- **Límites en el trabajo digital:** los límites saludables incluyen normas sobre disponibilidad, tiempos de respuesta y una separación clara entre el espacio digital personal y el laboral.
Estos límites son tanto personales (decisiones individuales) como organizativos (cultura de equipo y decisiones de gestión).
- **Fatiga digital:** el agotamiento que se siente tras largos periodos de interacción con dispositivos y plataformas digitales. Esto incluye la fatiga visual, la fatiga por tomar decisiones debido a las constantes notificaciones y la fatiga emocional por la sobrecarga de comunicación en línea.
- **La carga de las notificaciones constantes:** cada notificación provoca un pequeño cambio de atención.
Cuando se acumulan a lo largo del día, crean interrupciones constantes.

que perjudican la concentración y la productividad. Con el tiempo, esta interrupción constante provoca estrés, fragmentación del pensamiento e incluso trastornos del sueño.

→ **Sobrecarga de notificaciones:** muchos jóvenes profesionales sienten la presión de responder al instante a cada mensaje, correo electrónico o chat. La cultura de estar «siempre disponible» contribuye directamente a la fatiga digital.

→ **Derecho a la desconexión y leyes de bienestar digital:** en respuesta al aumento de la , algunos países europeos han introducido protecciones legales conocidas como «**derecho a la desconexión**». Estas leyes otorgan a los empleados el derecho a desconectarse por completo de las comunicaciones laborales fuera del horario oficial de trabajo sin penalización alguna. Incluso en países sin leyes específicas, muchas organizaciones adoptan políticas internas que promueven una desconexión saludable para proteger el bienestar y la salud mental de los empleados.



→ **Bloqueo de tiempo:** método en el que se asignan franjas horarias específicas para tareas concretas en lugar de mantener una lista abierta. Esto reduce la fatiga de tomar decisiones y ayuda a mantener la atención.

→ **Agrupación de tareas:** agrupar tareas similares (por ejemplo, responder correos electrónicos, procesar informes) para reducir los costes mentales de cambio y mantener la eficiencia.

Consejos prácticos y estrategias

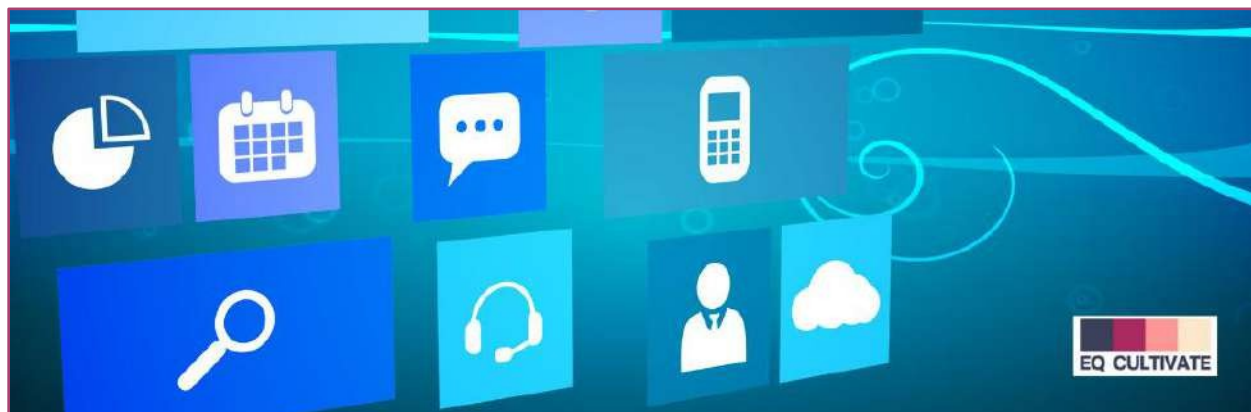
Si alguien está luchando contra la fatiga digital o tiene deficiencias en sus límites digitales, la siguiente tabla puede ayudarle a encontrar hábitos para gestionar su flujo de trabajo. Solo tiene que identificar el reto en la primera columna y encontrar una solución en las siguientes.

Problema/Reto	Situación típica	Estrategia a probar	Ejemplos de herramientas
Interrupciones constantes	Demasiadas notificaciones de múltiples aplicaciones	Desactive las notificaciones que no sean esenciales; utilice el modo «No molestar».	Configuración del teléfono, controles de notificaciones de aplicaciones
Presión para responder de inmediato	El equipo espera respuestas instantáneas	Establecer horarios de comunicación; informar al equipo sobre los tiempos de respuesta	Respuesta automática por correo electrónico, mensaje de estado en aplicaciones de chat
Sin tiempo de concentración	Reuniones y chats que ocupan todo el día	Crear zonas sin reuniones en el calendario; bloquear franjas horarias del calendario para trabajar de forma concentrada	Herramientas para bloquear el calendario
Dificultad para desconectar después del trabajo	Correos electrónicos y chats de trabajo fuera del horario laboral	Aplicar el derecho a desconectar; silenciar los chats de trabajo después del trabajo	Herramientas de programación de correos electrónicos, funciones de silenciar chats
Acumulación de mensajes no leídos	Buzón de correo electrónico o chat con gran cantidad de mensajes pendientes	Procesar por lotes los correos electrónicos y mensajes a horas fijas	Clientes de correo electrónico con funciones de posponer/programar
Uso excesivo de pantallas	Largas horas frente a la pantalla que causan fatiga visual	Aplicar descansos de pantalla; utilizar rastreadores de tiempo de pantalla	Aplicaciones de tiempo de pantalla, temporizadores Pomodoro

Límites poco claros del equipo	La cultura del equipo no define las reglas digitales	Establezca acuerdos de equipo para la comunicación	Documento con las directrices del equipo
Dificultad para supervisar los hábitos digitales	No soy consciente del tiempo que paso en las aplicaciones	Utiliza herramientas de bienestar digital y seguimiento	Informes de bienestar integrados en el dispositivo

4.3 Uso consciente de las herramientas digitales

Después de mapear el ecosistema digital y establecer límites, el uso consciente ayuda a ajustar los hábitos y el uso de las herramientas.



Aquí hay algunas pequeñas acciones que se pueden aplicar de inmediato:

Elegir la herramienta adecuada para cada tarea

- **Elige una herramienta principal por función.** *Ejemplo:* utiliza Google Docs para documentos compartidos, Slack para chats de equipo y Zoom para reuniones.
- **Simplifique la forma en que las tareas se mueven entre las herramientas.** *Ejemplo:* después de las llamadas de Zoom, escriba las tareas de seguimiento directamente en su gestor de tareas.
- **Haz una pausa antes de añadir nuevas herramientas.** *Pregúntate:* ¿Esta herramienta sustituye o duplica algo que ya tengo?

Evita la sobrecarga optimizando las plataformas

- **Ten un punto de partida para tu jornada laboral:** elige un panel de control o una aplicación en la que compruebes tu agenda y tus tareas diarias a primera hora de la mañana.
- **Crea accesos directos de acceso rápido:** fija tus 3 o 4 herramientas principales en tu escritorio o navegador, oculta o desinstala las aplicaciones que te distraen de la pantalla de inicio de tu teléfono.

→ **Utiliza las funciones de búsqueda en lugar de las carpetas:** no pierdas tiempo organizando carpetas interminables. Utiliza las barras de búsqueda para localizar rápidamente archivos o mensajes.

Incorporar el bienestar al trabajo diario

→ **Utiliza temporizadores para microdescansos:** configura un recordatorio de descanso de 5 minutos después de cada 45 minutos de trabajo frente a la pantalla.

→ **Aplica ajustes de comodidad en la pantalla:** activa el modo oscuro, los filtros de luz azul o los ajustes para el cuidado de los ojos.

→ **Añade rutinas de bienestar a tu agenda:** reserva entre 5 y 10 minutos varias veces al día para actividades fuera de línea: estiramientos, aire fresco, hidratación o ejercicios de respiración cortos

4.4 Aumentar la productividad sin agotarse

El objetivo no es hacer más, sino organizar el trabajo de manera que nos ayude a mantenernos concentrados, tranquilos y realistas. El trabajo remoto e híbrido puede crear fácilmente una falsa sensación de necesidad de llenar cada franja horaria disponible. En cambio, una planificación consciente permite a las personas centrarse en lo que más importa, dejar espacio para tareas inesperadas y evitar presiones innecesarias. Aquí hay una breve lista de verificación para tener en cuenta cada vez que sienta que la tensión digital está afectando su bienestar.

5 principios de productividad para el bienestar digital

→ Claridad por encima de cantidad

- Céntrate en lo más importante cada día o cada semana. Anota entre 1 y 3 prioridades clave diarias/semanales. Esto te ayudará a mantener los pies en la tierra y evitará la sobrecarga de tareas.

→ Decide cuándo, no solo qué

- Utiliza tu calendario para asignar un lugar a cada tarea.
- Reserva tiempo para las tareas que quieres completar, pero deja algo de espacio libre para imprevistos.

→ Un lugar para cada cosa

- Guarda tus tareas, notas y documentos en una o dos plataformas principales.
- Evita gestionar el trabajo en demasiadas aplicaciones. Cuanto más sencillo, mejor.

→ Proteja su concentración con delicadeza

- Trabaja en bloques cortos (30-60 minutos) y haz pausas breves.
- Desactiva las notificaciones cuando necesites concentrarte.
- Programa un tiempo para ponerte al día con las comunicaciones en lugar de responder constantemente.

→ Lo suficientemente bueno es suficiente

- No esperes a que sea perfecto. Terminar una tarea al 90 % suele ser mejor que dedicar horas extra a pequeños detalles.
- Permita la flexibilidad: ajuste su plan cuando cambien su energía o sus prioridades.

4.5 Consideraciones inclusivas para los grupos desfavorecidos

Las estrategias digitales de este módulo no son válidas para todos. No obstante, la simplificación no es solo un hábito de productividad, sino una forma de crear entornos digitales estables, predecibles y accesibles en los que todos puedan participar por igual, independientemente de sus circunstancias personales.

circunstancias. **Si usted es un empleador o una persona que busca un enfoque para sus necesidades de salud mental, algunos de estos consejos pueden darte una idea de cómo y por qué los enfoques descritos anteriormente pueden ayudarte a reducir la tensión digital.**



7 formas en las que simplificar los hábitos y herramientas digitales favorece la inclusión

1. Menos herramientas = menos carga cognitiva.

Beneficio inclusivo : Favorece a las personas con neurodiversidad, ansiedad, o dificultades de concentración.

Paso práctico: Mantén las tareas principales de trabajo en 1 o 2 plataformas para minimizar los cambios.

2. Canales de comunicación claros y coherentes.

Beneficio inclusivo: ayuda a las personas que no son hablantes nativos, a las personas con dificultades de lectura o a las que tienen problemas de procesamiento del lenguaje.

Medida práctica: definir un canal de comunicación principal para cada tipo de tarea.

3. Flujos de trabajo sencillos y listas de tareas transparentes.

Ventaja inclusiva: ayuda a las personas que necesitan mayor claridad en la planificación y las expectativas.

Medida práctica: utilizar listas de tareas compartidas con plazos claros y responsabilidades asignadas.

4. Reducir las notificaciones y avisos innecesarios.

Ventaja inclusiva: ayuda a las personas sensibles a la sobrecarga sensorial o a las distracciones.

Paso práctico: Utiliza los modos de concentración, silencia las notificaciones no urgentes y planifica bloques de trabajo concentrados.

5. Organización coherente de los archivos.

Beneficio inclusivo: reduce la confusión para las personas con dificultades de memoria o con diferentes antecedentes lingüísticos.

Medida práctica: utilice nombres de carpetas sencillos y estandarizados, y estructuras de archivos claras.

6. Las funciones de accesibilidad integradas son más fáciles de aplicar.

Ventaja inclusiva: facilita el uso de lectores de pantalla, subtítulos o métodos de entrada alternativos.

Medida práctica: elija herramientas con funciones de accesibilidad sólidas.

7. Las herramientas simplificadas reducen la desigualdad digital.

Ventaja inclusiva: ayuda a las personas con acceso limitado a Internet, dispositivos antiguos o conexiones inestables.

Paso práctico: Utiliza herramientas ligeras que funcionen en dispositivos y conexiones básicos.

Ejercicios de reflexión

Conjunto de reflexión 1: límites digitales y bienestar emocional

Piensa en la última vez que te sentiste abrumado emocionalmente por el trabajo digital (notificaciones, mensajes, plazos, etc.).

- ¿Qué provocó este sentimiento?
- ¿Estaba relacionado con tus propios hábitos o con expectativas externas?
- ¿Qué límite podría haber evitado esta sobrecarga?

Conjunto de reflexiones 2: auditoría de autoconciencia digital

Imagina tu jornada laboral digital ideal.

- ¿Cómo empezaría?
- ¿Cómo estructurarías las tareas, la comunicación y los descansos?
- ¿En qué aspectos te quedas corto actualmente con respecto a ese ideal?
- ¿Qué hábito podrías cambiar mañana para acercarte más a ese ideal?

Conjunto de reflexiones 3: Responsabilidad organizativa frente a responsabilidad personal

Aunque este capítulo proporciona muchas herramientas para mejorar los hábitos personales y la conciencia, no siempre es responsabilidad tuya, y luchar contra sistemas más grandes puede resultar agotador.

- ¿Qué retos relacionados con la salud mental o el bienestar digital considera que es su responsabilidad gestionar?
- ¿Cuáles crees que debería asumir más responsabilidad tu empleador/organización?
- ¿Qué conversación podrías iniciar para aclarar estas expectativas?

Anexo del diario

Lista de verificación para la simplificación digital

Utiliza esta lista de verificación cada pocas semanas para revisar y simplificar tu entorno digital hasta que sientas que se ajusta a tus necesidades y flujo de trabajo.

1 ■ Herramientas de comunicación

- Sé qué aplicación es mi principal herramienta de chat para el trabajo.
- Mis herramientas de comunicación no se solapan innecesariamente.
- He silenciado los grupos y canales de chat innecesarios.
- Mi bandeja de entrada de correo electrónico tiene carpetas o etiquetas claras para los proyectos activos.

3 ■ Herramientas de tareas y calendario

- Mi lista de tareas está en un solo lugar (digital o en papel).
- Mi calendario muestra tanto las reuniones como los bloques de tareas.
- Tengo plazos realistas para las tareas (no todo es urgente).

Archivos y documentos

- Mis archivos activos son fáciles de encontrar (archivos recientes, barra de búsqueda o carpetas claras).
- Archivo o muevo los archivos antiguos que no necesito a diario.
- Los documentos compartidos se organizan en carpetas de equipo.

■ Aplicaciones y plataformas

- Elimino regularmente las aplicaciones o pestañas del navegador que ya no utilizo.
- Evito añadir nuevas aplicaciones a menos que sustituyan o simplifiquen claramente una herramienta existente.
- Sé qué inicios de sesión/cuentas pertenecen a qué herramientas.

³ ■ **Notificaciones y distracciones**

- He desactivado las notificaciones de aplicaciones que no son esenciales.
- Sé cómo activar el modo «No molestar» o el modo de concentración.
- Mi teléfono/espacio de trabajo no está lleno de aplicaciones o pestañas que me distraigan.

Autoevaluación

- Mi configuración actual de herramientas me parece manejable.
- Tengo claro dónde encontrar mi trabajo.
- Mi sistema digital me ayuda a concentrarme y no me presiona.

Espacio para comentarios, ideas y consideraciones

Lista de recursos

Sección 1: El poder de la inteligencia emocional en los lugares de trabajo híbridos

1.1 Comprender la inteligencia emocional (EQ)

[¿Qué hace a un líder? – Daniel Goleman, HBR \(texto completo\)](#)

[Inteligencia emocional: teoría, conclusiones e implicaciones – Mayer, Salovey y Caruso \(PDF\)](#)

1.2 EQ y retos específicos de los jóvenes en el trabajo híbrido

[El desarrollo de la cognición social en los adolescentes – Burnett y Blakemore \(PMC\)](#) [Efectos de la COVID-19 en la salud mental en el lugar de trabajo: una revisión narrativa – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

1.3 Desarrollar la inteligencia emocional en la vida laboral diaria

[Inteligencia emocional: hacia la clarificación de un concepto – Cherniss \(ResearchGate\)](#) [Transformar la vida de los estudiantes con el aprendizaje social y emocional – Brackett y Rivers \(PDF\)](#)

1.4 La inteligencia emocional como herramienta para el bienestar y la inclusión

[Una investigación metaanalítica de la relación entre la inteligencia emocional y la salud – Schutte et al. \(ScienceDirect\)](#)

[La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo transformacional y las competencias clave de los gestores de proyectos – Clarke \(ResearchGate\)](#)

Recursos específicos para jóvenes:

[Inteligencia emocional en el trabajo con jóvenes – Caja de herramientas SALTO-YOUTH \(PDF\)](#) [25 actividades de inteligencia emocional para equipos – SessionLab](#)

Sección 2: Dominar la regulación del estrés y el control del estrés

2.1 Reconocer el estrés y el agotamiento en el trabajo a distancia

[Comprender la experiencia del agotamiento: investigaciones recientes y sus implicaciones para la psiquiatría – Maslach y Leiter \(PMC\)](#)
[Acoso laboral, compromiso con el trabajo y su relación con el bienestar psicológico y el agotamiento – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

2.2 Mapeo del estrés y desencadenantes en los espacios de trabajo digitales

[Recuperación del estrés laboral: el modelo de distanciamiento del estrés – Sonnentag y Fritz \(Wiley\)](#)
[Uso del smartphone, interferencia entre el trabajo y el hogar y agotamiento: un estudio basado en diarios – Derks y Bakker \(Wiley\)](#)

2.3 Estrategias para la regulación diaria del estrés

[Intervenciones basadas en la atención plena en contexto: pasado, presente y futuro – Kabat-Zinn \(PMC\)](#)
[El papel emergente de la atención plena en la salud mental – Shonin, Van Gordon y Griffiths \(Springer\)](#)

2.4 Control del estrés a largo plazo y desarrollo de la resiliencia

[Formación en resiliencia en el lugar de trabajo: una revisión sistemática – Robertson et al. \(Wiley\)](#) [Las personas resilientes utilizan las emociones positivas para recuperarse – Tugade y Fredrickson \(PMC\)](#)

Recursos específicos para jóvenes:

[Respira, reflexiona, prospera: kit zen para la gestión del estrés de los trabajadores juveniles \(SALTO-YOUTH\)](#)

Sección 3: Mejorar la inclusión social y la gestión de las relaciones

3.1 Inclusión en el lugar de trabajo digital

[Inclusión y diversidad en los grupos de trabajo: revisión y modelo – Shore et al. \(ResearchGate\)](#)

[Los beneficios del clima para la inclusión de grupos con diversidad de género – Nishii \(ResearchGate\)](#)

3.2 Empatía y conciencia relacional

[La arquitectura funcional de la empatía humana – Decety y Jackson \(SAGE\)](#)

[Las condiciones necesarias y suficientes para el cambio terapéutico de la personalidad – Rogers \(APA\)](#)

3.3 Cómo afrontar los retos de las relaciones a distancia

[Comunicación mediada por ordenador: interacción impersonal, interpersonal e hiperpersonal – Walther \(SAGE\)](#)

[El efecto de desinhibición en línea – Suler \(Liebert\)](#)

3.4 Espíritu de equipo, pertenencia y microconexiones

[Confianza y desconfianza en las organizaciones – Kramer \(Annual Reviews\)](#)

[El efecto dominó: el contagio emocional y su influencia en el comportamiento grupal –](#)

[Barsade \(SAGE\)](#)

Recursos específicos para jóvenes:

[Kit de herramientas: Digitalización del trabajo con jóvenes para la inclusión de los inmigrantes \(SALTO-YOUTH\) Conectando los puntos: los jóvenes, la inclusión social y la digitalización \(Consejo de Europa, PDF\)](#)

[Plataforma de aprendizaje electrónico Youth Work HD](#)

Sección 4: Herramientas digitales para el bienestar y la productividad

4.1 Comprender tu ecosistema digital

[Redes sociales empresariales: definición, historia y perspectivas – Leonardi et al. \(OUP\)](#) [La paradoja de la autonomía: las implicaciones de los dispositivos móviles de correo electrónico – Mazmanian et al. \(INFORMS\)](#)

4.2 Fatiga digital, notificaciones y límites tecnológicos

[Lunes aburridos y tardes concentradas: el ritmo de la atención y la actividad en línea – Mark et al. \(ACM\)](#)
[Responda lo antes posible: la telepresión en el lugar de trabajo y la recuperación de los empleados – Barber y Santuzzi \(APA\)](#)

4.3 Uso consciente de las herramientas digitales

[Sobrecarga de correo electrónico en el trabajo: análisis de los factores asociados con la tensión provocada por el correo electrónico – Dabbish y Kraut \(ACM\)](#)
[El bienestar de los empleados, seis meses después del inicio de la pandemia – Índice de tendencias laborales de Microsoft](#)

4.4 Aumentar la productividad sin agotamiento

[Interrupciones del trabajo digital y productividad de los empleados: un estudio diario – Baethge et al. \(APA\)](#)
[Bienestar digital: revisión sistemática de la literatura – Kiran y Srivastava \(ScienceDirect\)](#)

Recursos específicos para jóvenes:

[Kit de herramientas: Digitalización del trabajo con jóvenes para la inclusión de los inmigrantes \(SALTO-YOUTH\)](#) (relevante para las herramientas digitales y la inclusión)
[Plataforma de aprendizaje electrónico Youth Work HD](#)



eqcultivate.eu



Co-funded by
the European Union

