



Pertenecer más allá de la oficina

Kit de herramientas para el trabajo híbrido y remoto inclusivo



Pertenecer más allá de la oficina

Kit de herramientas para el trabajo híbrido y remoto inclusivo

Índice

Introducción

- El proyecto Rework
- Considerando temas de diversidad en los entornos híbrido y remoto
- Acerca de este kit de herramientas

Diversidad, equidad e inclusión en el trabajo híbrido y remoto: conocimientos fundamentales

- Diversidad e inclusión: ¿de qué estamos hablando?
- Los desafíos del trabajo híbrido y remoto
- Definir el papel de los líderes de RRHH y los gerentes de DEI en el trabajo híbrido y remoto
 - Estudio de caso: Los desafíos del trabajo híbrido y remoto

Prevención de la discriminación en el trabajo híbrido y remoto

- Verificación de sesgos en el trabajo remoto
- Inclusión de personas con neurodiversidad
- Prevención del edadismo
- Abordar cuestiones de igualdad de género en el trabajo híbrido y remoto
- Apoyo a las víctimas de violencia doméstica
- Prevención del sexismo en línea
- Consideración de los empleados que prestan cuidados
- Inclusión de los empleados LGBTQ+
 - Estudio de caso: Fomento de la inclusión en el trabajo híbrido y a distancia
 - Estudio de caso: Satisfacer las necesidades de los empleados que prestan cuidados
 - Estudio de caso: Creación de espacios digitales seguros para los empleados LGBTQ+
 - Estudio de caso: Gestión de los prejuicios inconscientes y las microagresiones en el trabajo híbrido y a distancia
 - Estudio de caso: Trabajo a distancia para personas con discapacidad: ¿simplificar la inclusión mediante la digitalización?
 - Estudio de caso: Procesos de contratación y toma de decisiones inclusivos, empoderamiento de las mujeres y espíritu de equipo diverso.
 - Estudio de caso: Educación e integración por y para personas en riesgo de exclusión social en el entorno universitario en línea.

Herramientas de Recursos Humanos

- Prácticas de RRHH inclusivas
- Protección de la vida privada de los empleados
- Garantía de igualdad en las oportunidades profesionales
 - Estudio de caso: Implementación de directrices para el trabajo híbrido y remoto
 - Estudio de caso: Política NewNormal: mejora de la productividad durante el trabajo remoto
 - Estudio de caso: Plan eficaz para el trabajo remoto
 - Estudio de caso: Adaptación de las estrategias de contratación y retención a la luz de los cambios en el panorama laboral
 - Estudio de caso: Control de las horas de trabajo de los empleados remotos

Pertenecer más allá de la oficina

Kit de herramientas para el trabajo híbrido y remoto inclusivo

Gestión remota

- Habilidades de gestión inclusiva
- Organizar una incorporación inclusiva en RRHH
- Realizar un seguimiento del progreso sin microgestionar
- Proporcionar feedback a los empleados remotos
- Crear una plantilla para reuniones remotas individuales
- Ideas de reconocimiento para empleados remotos

Implementación de un entorno digital adecuado

- Comprender y prevenir el analfabetismo digital
- Accesibilidad digital
- Cómo llevar a cabo una reunión híbrida inclusiva
- Recomendaciones sobre herramientas de colaboración digital
 - Estudio de caso: Desarrollo de tecnología accesible y herramientas digitales adaptadas para empleados con discapacidad.

Herramientas de comunicación

- Fomentar la seguridad psicológica
- Comunicación no violenta
- Directrices de lenguaje inclusivo
- Comunicación y colaboración: mejores prácticas para la comunicación remota, sincrónica y asincrónica
 - Estudio de caso: Adaptación de los estilos de comunicación para el trabajo remoto e híbrido inclusivo

Fomentar la cohesión del equipo

- Prevenir el aislamiento social
- Recopilar las necesidades de los miembros del equipo
- Marco para la resolución de problemas
- Crear grupos de recursos para empleados remotos
- Gestionar la dinámica de equipos mixtos
- Fomentar la cohesión en equipos híbridos
- Consejos para establecer límites en el trabajo remoto
 - Estudio de caso: Fomento de la cohesión social en la era digital

Pertenecer más allá de la oficina

Kit de herramientas para el trabajo híbrido y remoto inclusivo

“El teletrabajo ya no es una solución temporal , es un cambio duradero que está redefiniendo cómo trabajamos y quién puede formar parte de ello



El proyecto ReWork

Los principios de **igualdad, inclusión y equidad** forman parte de los valores fundamentales de la Unión Europea, y el nuevo y sin fronteras entorno de HRW (trabajo híbrido y remoto) ha generado una mayor preocupación por diversos desafíos, especialmente en torno a la inclusión y la discriminación.

El Proyecto ReWork tiene como objetivo brindar a las organizaciones el apoyo necesario para mitigar estos desafíos derivados de HRW y apoyarlas para que sus organizaciones estén preparadas para el futuro en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Dado que HRW llegó para quedarse, es necesario desarrollar nuevos programas de capacitación y herramientas para profesionales con responsabilidades en RR.HH. y gestión de personas en grandes organizaciones, pero también en PYMES (pequeñas y medianas empresas), que creen conciencia sobre la aparición de sesgos en HRW y les brinden los conocimientos y las herramientas adecuadas para hacer que HRW sea más inclusivo, ya que las prácticas de DEI organizacionales anteriores podrían ya no ser adecuadas para el nuevo mundo del trabajo.

Los principales grupos objetivo de este proyecto incluyen:

- Profesionales de RRHH
- Líderes de diversidad e inclusión
- Mandos intermedios
- Gerentes y líderes de pymes
- Proveedores externos de formación profesional (formadores, diseñadores de formación y académicos)

Los socios



IPAG

(Institut de la Préparation
à l'Administration et
la Gestion)

Coordinador de proyecto



AFMD

(Association Française
des Managers de la Diversité)



CEFI

(the Center For Inclusion
atwork)



GISA

(Getafe Iniciativas S.A.)



ITKAM

(Italienische Handelskammer
für Deutschland)



UNIR

(Universidad
Internacional de la Rioja)



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Considerando temas de diversidad e inclusión en entornos de HRW

La crisis de la COVID-19 expuso las deficiencias de nuestro sistema laboral y provocó una transformación drástica en nuestra forma de trabajar. Según un estudio de McKinsey, la necesidad de cambio ya se sentía mucho antes de la pandemia. De hecho, «muchos directivos temían, y la pandemia lo confirmó, que sus empresas estaban diseñadas para un modelo obsoleto» (McKinsey, 2021), inadecuado para las expectativas actuales y futuras de los trabajadores e inapropiado para las realidades económicas y tecnológicas. Tras esta crisis, el teletrabajo se ha convertido en una realidad que ninguna organización puede evitar ni ignorar, como revela la encuesta de 2024 del INSEE en colaboración con DARES, que indica que el teletrabajo afecta a más de uno de cada cinco empleados del sector privado, mientras que en 2019 no estaba muy extendido en Francia, donde solo el 4 % de los empleados lo practicaba habitualmente.

En el cambiante panorama laboral actual, el teletrabajo se ha convertido en algo más que una solución temporal: se ha convertido en un cambio duradero que está transformando el funcionamiento de las empresas y la experiencia profesional de los empleados. **A medida que las organizaciones se adaptan a este nuevo cambio, es crucial reconocer la importancia interrelacionada de adoptar el teletrabajo y prevenir activamente la discriminación.** Estas cuestiones no son solo preocupaciones éticas, sino también imperativos estratégicos para construir lugares de trabajo inclusivos y resilientes.

El teletrabajo ofrece flexibilidad, autonomía y acceso al talento, independientemente de la ubicación geográfica. Sin embargo, también puede generar nuevas desigualdades si no se gestiona con cuidado. Los empleados que teletrabajan pueden enfrentarse a una menor visibilidad, menos oportunidades de ascenso o a la exclusión de conversaciones clave. **Estos riesgos pueden agravar las desigualdades existentes, especialmente para las mujeres, las personas con discapacidad y los miembros de grupos subrepresentados. Sin políticas proactivas ni prácticas inclusivas, el teletrabajo puede, involuntariamente, reforzar la discriminación en lugar de combatirla.**

Al mismo tiempo, la prevención de la discriminación ya sea por raza, género, edad, discapacidad u otros factores, debe seguir siendo una prioridad absoluta en cualquier entorno laboral, ya sea remoto o presencial. En entornos virtuales, el sesgo inconsciente puede manifestarse de diferentes maneras: a través del acceso desigual a la tecnología, la exclusión de redes informales o suposiciones sobre la productividad basadas en quién se ve en línea con más frecuencia. Abordar estos problemas implica desarrollar políticas claras contra la discriminación, promover la equidad digital y capacitar a líderes para una gestión inclusiva a distancia.

¿Por qué los responsables de RRHH deben priorizar la prevención de la discriminación en HRW?

A medida que el teletrabajo se convierte en una constante en muchas organizaciones, los profesionales de RRHH deben participar activamente en la evolución de esta nueva forma de trabajar. La transición a modelos remotos e híbridos presenta oportunidades y desafíos, especialmente en materia de inclusión y prevención de la discriminación laboral.

Para los responsables de RRHH, **esto implica replantear las políticas, prácticas y enfoques de gestión**. Es fundamental garantizar que todos los empleados, independientemente de su lugar de trabajo, tengan el mismo acceso a oportunidades, reconocimiento y apoyo. Esto incluye revisar los métodos de evaluación del desempeño para evitar el sesgo de proximidad, ofrecer formación en liderazgo inclusivo y garantizar el acceso a las herramientas digitales adecuadas para la colaboración.

Al abordar de forma proactiva la intersección entre el teletrabajo y la prevención de la discriminación, los equipos de RRHH pueden crear un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo.



Referencias

- Tommasi, F., Ceschi, A., Sartori, R., Trifiletti, E., Vignoli, M., & Dickert, S. (2024). Discriminations in remote work contexts: the pivotal role of diversity and equality management. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 301-318.
- Doering, L., & Tilcsik, A. (2025). Location Matters: Everyday Gender Discrimination in Remote and On-site Work. *Organisation Science*, 36(2), 547-571.
- England, D. C. (2024). *The essential guide to handling workplace harassment & discrimination*. Nolo.
- Video: The dark side of remote work <https://www.youtube.com/watch?v=J8osM4-zU2Y>

Acerca de este kit de herramientas

Este innovador kit de herramientas para un trabajo híbrido y remoto inclusivo surge del trabajo del Proyecto ReWork. Está dirigido a profesionales de RRHH, líderes de diversidad e inclusión, mandos intermedios y líderes de pymes, y su objetivo es garantizar que el trabajo en RRHH no afecte negativamente a empleados históricamente desfavorecidos y desarrollar prácticas de RRHH inclusivas y habilidades de gestión.

Al presentar diversas herramientas y prácticas, ofrece una visión integral de lo que se puede hacer para lograr un entorno de trabajo más inclusivo, ya sea remoto o presencial.

Objetivos

- Mitigar el riesgo de exclusión de grupos históricamente desfavorecidos en entornos laborales de RRHH
- Equipar a directivos y profesionales de RRHH con recursos y herramientas para fomentar entornos laborales inclusivos.

Contenido

El kit de herramientas se estructura en siete partes:

- 1 **Diversidad, equidad e inclusión en el trabajo híbrido y remoto: conocimientos fundamentales**
- 2 **Prevención de la discriminación en el trabajo híbrido y remoto**
- 3 **Herramientas de RRHH**
- 4 **Gestión remota**
- 5 **Implementación de un entorno digital adecuado**
- 6 **Herramientas de comunicación**
- 7 **Fomentar de la cohesión del equipo**

El kit de herramientas contiene **35 fichas informativas** desarrolladas por los socios del proyecto con base en su experiencia. Su objetivo es proporcionar a los lectores información práctica para fomentar la inclusión en el trabajo híbrido y remoto.

Dieciséis estudios de caso completan este kit. Se desarrollaron con los stakeholders de los socios y ofrecen ejemplos prácticos de iniciativas inclusivas.