

Definir el papel de los líderes de RRHH y los gerentes de DEI en el **trabajo híbrido y remoto**

“Prevenir la discriminación en entornos híbridos no es una iniciativa puntual, sino un compromiso continuo para ver, escuchar y valorar a todas las personas, en todas partes



Conceptos clave y definiciones

El liderazgo de recursos humanos abarca la planificación estratégica de la fuerza laboral, la adquisición de talento, el compromiso de los empleados, el cumplimiento y la gestión del rendimiento. Los líderes de RRHH son responsables de alinear la estrategia de las personas con los objetivos empresariales y cultivar una cultura organizativa productiva (Ulrich et al., 2012).

Los gerentes de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) se enfocan específicamente en construir lugares de trabajo inclusivos donde los empleados de diversos orígenes se sientan valorados y respetados. La diversidad se refiere a la representación a través de categorías de identidad como la raza, el género, la edad y la capacidad. La equidad implica garantizar un trato justo y oportunidades para todos, mientras que la inclusión se refiere al entorno de pertenencia y compromiso (Shore et al., 2011).

Mientras que los RRHH se centraban tradicionalmente en la administración, la contratación y el cumplimiento, se espera que los líderes modernos de RRHH actúen como socios estratégicos y agentes de cambio (Ulrich et al., 2012). Los profesionales de DEI emergieron de manera más prominente en la década de 2010 cuando las organizaciones reconocieron que la inclusión no se lograba automáticamente solo a través de la contratación de diversidad.

Ambos roles requieren liderazgo, pensamiento sistémico y colaboración entre departamentos. Cada vez más, los profesionales de RRHH y DEI trabajan en conjunto para diseñar políticas, formación y métricas que den forma a las experiencias inclusivas de los empleados y apoyen el crecimiento de la organización. Los líderes de RRHH y los responsables de DEI deben crear conjuntamente sistemas inclusivos que sean resilientes y receptivos.

Responsabilidades en la formulación de políticas inclusivas e impulso del cambio



En un lugar de trabajo cada vez más digital y descentralizado, los profesionales de RRHH y los líderes de diversidad e inclusión desempeñan un papel crucial en la salvaguardia de la equidad y la prevención de la discriminación. Las estructuras de trabajo remotas e híbridas, si bien ofrecen flexibilidad y rentabilidad, también crean nuevos desafíos en torno a la visibilidad, la equidad y la inclusión.

Los departamentos de RRHH y D&I tienen la tarea de diseñar y aplicar políticas inclusivas en el lugar de trabajo que cumplan con los estándares legales (como la Ley de Igualdad del Reino Unido de 2010) y reflejen los valores culturales de la organización. En contextos remotos, esto incluye garantizar la igualdad de acceso a la información, el avance y la visibilidad para todos los empleados, independientemente de su ubicación, discapacidad, responsabilidades de cuidado o alfabetización digital.

Los líderes de RRHH y D&I también deben actuar como agentes de cambio, defendiendo iniciativas que muevan a la organización hacia una mayor inclusión. **En los modelos híbridos, esto podría significar revisar los criterios de evaluación del desempeño, adaptar los procedimientos de incorporación para las contrataciones remotas o brindar capacitación a los gerentes para que lideren equipos diversos y dispersos.**

Su papel también es estratégico: las políticas de inclusión no deben permanecer estáticas, sino evolucionar en consonancia con las nuevas tendencias en tecnología y hábitos de trabajo. Las auditorías de inclusión a distancia, las prácticas de comunicación digital inclusivas y los protocolos de reuniones a distancia accesibles son solo algunos ejemplos en los que los líderes de RRHH y D&I pueden establecer nuevos estándares y expectativas.

Obstáculos para la aplicación y la aceptación

A pesar de la importancia crítica de las prácticas inclusivas en entornos híbridos, la implementación de tales políticas puede encontrarse con resistencia por parte de los empleados o gerentes.

Un primer reto es la aceptabilidad entre el personal. Los trabajadores remotos, particularmente en organizaciones con un historial de presentismo, pueden sentirse escépticos sobre los esfuerzos de inclusión que parecen superficiales o desconectados de las realidades cotidianas.

Además, algunos miembros del equipo pueden resistirse al cambio debido a un sesgo inconsciente o al miedo a perder privilegios relativos (por ejemplo, la visibilidad del personal de oficina frente al personal de casa). En los equipos híbridos, los empleados que trabajan de forma remota a menudo son excluidos involuntariamente de conversaciones informales, oportunidades de tutoría o visibilidad durante las evaluaciones de desempeño.

Desde una perspectiva gerencial, adaptar los estilos de liderazgo para ser inclusivos a distancia no es intuitivo. Muchos directivos carecen de formación en liderazgo virtual inclusivo y pueden tener dificultades con cuestiones como la distribución equitativa de las tareas, la retroalimentación inclusiva y el conocimiento de las normas de comunicación culturales o de género en los espacios digitales.

Conclusión

La era del trabajo híbrido y remoto ha redefinido no solo dónde trabajamos, sino también cómo se experimenta la inclusión y cómo la discriminación puede arraigarse de formas sutiles e imposibles de rastrear. Los líderes de RR.HH. y D&I tienen la responsabilidad estratégica y ética de dirigir las organizaciones hacia la equidad, pero no pueden hacerlo solos.

Al equipar a los gerentes con herramientas inclusivas, involucrar a los empleados como cocreadores y alinear las políticas con los valores en lugar de las apariencias, las organizaciones pueden construir lugares de trabajo donde la diversidad prospere, incluso a través de las brechas digitales. **Prevenir la discriminación en entornos híbridos no es una iniciativa puntual, es un compromiso continuo para ver, escuchar y valorar a todos, en todas partes.**



Lecturas complementarias y bibliografía

- Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2024). Rethinking Leadership Roles in a Future with DEI. The Journal of Values-Based Leadership, 18(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1554> Source: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jvbl>
- Video: confessions from a DEI Manager <https://www.youtube.com/watch?v=R-9xPAMduNQ>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 311–326.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.