



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.

Diversidad e inclusión: ¿de qué estamos hablando?

“Los gerentes ocupan un lugar importante entre los muchos engranajes de la inclusión. Son los encargados de aplicar las normas que vienen de arriba en las actividades diarias de sus equipos.



Introducción

Durante los últimos veinte o treinta años, en Europa, muchos empleadores han estado implementando acciones para promover un entorno de trabajo más inclusivo y respetuoso. Estas organizaciones, privadas, públicas y académicas buscan:

- Evitar el riesgo de discriminación.
- Garantizar la salud y la seguridad de todos los miembros del equipo.
- Atraer talento y fidelizarlo.
- Crear las condiciones para mejorar el rendimiento general.

La pluralidad de estas acciones se enmarca en un marco denominado genéricamente **"políticas de diversidad e inclusión"**.



Diversidad: ¿de qué estamos hablando?



El término "diversidad" se originó en los Estados Unidos y ha sido ampliamente utilizado desde principios de la década de 2000, bajo el impulso de las autoridades públicas y las empresas. Definir su concepto, sus orígenes y sus vínculos con la no discriminación o la responsabilidad social no es sencillo. En función del significado que se le dé, **la diversidad abarca una realidad heterogénea que variará de una organización a otra**: en función de las poblaciones objetivo (mujeres, personas de origen inmigrante, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad, etc.), objetivos (igualdad profesional, igualdad de oportunidades, diversidad, no discriminación, etc.) o marcadores de identidad individual como la afiliación religiosa o la orientación sexual.

Diversidad: la mirada de los gerentes

Según un estudio realizado por AFMD y Numeum en 2022

- **El 74% de los gerentes consideran que sus equipos son "diversos"** aunque no siempre estén de acuerdo en lo que es la "diversidad". La mayoría de los directivos se refieren a "la diversidad de perfiles y competencias", mientras que la noción de diversidad permite razonar en términos de objetivos y prevenir la discriminación.
- **Las mujeres son menos propensas que los hombres a incluir el género como un componente de la diversidad** de su equipo.
- **Para más de la mitad (55%), gestionar un equipo diverso no es más exigente**; Por otro lado, para el 18% de ellos, exige ajuste y equidad.
- **Las diferencias de percepción son mayores cuando se comparan generaciones.**



¿Qué es la inclusión?



La inclusión es un concepto complejo compuesto por cinco pilares:

- ✓ **La equidad**, que genera un fuerte sentido de justicia
- ✓ **La implementación de acciones interseccionales**, que incluyan todas las diversidades.
- ✓ **Una dinámica de cooperación integradora**, que vaya más allá de la simple yuxtaposición de individuos.
- ✓ **El reconocimiento de todas las identidades**, equilibrando la singularidad y la pertenencia, y el compromiso social.
- ✓ **Acciones y un clima social** que neutralice estereotipos de todo tipo.

La inclusión tiene un impacto directo en el **sentido de pertenencia**, la sensación de ser escuchados y la sensación de poder expresarse de manera auténtica y segura de los empleados.

¿Cómo se aplica esto a la gestión?

La inclusión se basa en el respeto de las normas de no discriminación. Esto significa hacerlas cumplir, dar ejemplo en todas las situaciones y aplicar sanciones cuando sea necesario. De lo contrario, la discriminación seguirá siendo la norma y el discurso inclusivo no tendrá ninguna posibilidad de ser escuchado.

Los gerentes ocupan un lugar importante entre los muchos engranajes de la inclusión. Ellos son los encargados de implementar las reglas que vienen de arriba en las actividades diarias de sus equipos. Los procesos de RRHH establecen el marco y los gerentes garantizan su implementación.

Referencias

- Patrick SCHARNITZKY and Pete STONE, Inclusion in Organisations: From Posture to Practice, AFMD, 2021.
- GARNER-MOYER Hélène, Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir, AFMD, 2012.

Los desafíos del trabajo híbrido y remoto

“Además de los retos sociales y emocionales, el trabajo híbrido puede acarrear una serie de dificultades organizativas, especialmente en las áreas de comunicación, coordinación y gestión de tareas.



Introducción

El proyecto ReWork tiene como objetivo mejorar la eficiencia y el bienestar de los empleados, en el contexto del trabajo remoto, particularmente entre las poblaciones desfavorecidas o subrepresentadas. Como primer paso, el equipo del proyecto ReWork llevó a cabo una encuesta para recopilar datos en cuatro países europeos: Francia, Grecia, Alemania y España. Este cuestionario se distribuyó a empleados que trabajan en diversos sectores y tienen diversos perfiles profesionales.

El objetivo de este estudio es ofrecer una visión completa de **cómo se implementa y se experimenta el trabajo híbrido en cuatro países europeos**, a partir de más de 300 respuestas válidas.

Los datos revelan que el trabajo híbrido es ahora **un modo de trabajo estándar**, con el 85,8% de los encuestados trabajando actualmente en entornos híbridos, la mayoría de las veces dos o tres días a la semana. Sin embargo, solo el 65,7% de los encuestados afirma que su organización tiene una política estructurada para apoyar el trabajo híbrido, mientras que el 17,8% opera solo bajo marcos parcialmente estructurados y el 16,5% afirma no tener ninguna política. Esta falta de formalización puede dar lugar a una **mala comunicación e inconsistencias en el acceso a los recursos**.

La encuesta también revela **brechas significativas en la formación y la mejora de las competencias**. Solo el 19,9% de los encuestados afirma que su organización ofrece formación estructurada sobre la gestión de la motivación en un entorno híbrido. Otro 21,2% informa de que imparte formación parcial, mientras que la mayoría (58,9%) afirma que no recibe ninguna formación. Esta falta de formación estructurada sobre la motivación de la dirección puede afectar negativamente al rendimiento a largo plazo y al compromiso de los empleados.

Cuando se trata de desafíos percibidos, los encuestados **reportan fuertes preocupaciones sobre la interacción social**. La rarefacción de las relaciones informales y el deterioro general de las dinámicas sociales sugieren que los **modelos híbridos corren el riesgo de debilitar la cohesión y la colaboración en el lugar de trabajo**, especialmente en términos de comunicación informal e interfuncional.

Con respecto al bienestar individual, se han registrado sentimientos moderados de aislamiento y exclusión. Aunque no son predominantes, estas experiencias suscitan preocupación en cuanto a la seguridad psicológica y la inclusión.

Los desafíos organizacionales se centran en la reducción de las oportunidades de retroalimentación y discusión y en las expectativas poco claras.

Los problemas de gestión son más visibles. Los encuestados destacan el menor reconocimiento, las menos oportunidades de desarrollo y el agotamiento como preocupaciones persistentes. La calidad de las relaciones entre empleados y gerentes se ve moderadamente afectada, aunque el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se mantiene en gran medida.

A partir de estos resultados, podemos decir que el trabajo híbrido es ya una práctica establecida, pero su éxito depende de algo más que de la flexibilidad. Para garantizar la equidad, la motivación y la cohesión, las organizaciones deben invertir en políticas estructuradas, formación formal sobre la gestión de equipos remotos, liderazgo inclusivo, reconocimiento de los empleados y desarrollo profesional, todo lo cual es fundamental para garantizar el rendimiento y la participación en entornos de trabajo remotos e híbridos.

Desafíos del trabajo remoto



Uno de los principales retos del trabajo remoto e híbrido es la reducción de la interacción social. Para entender mejor esta cuestión en el contexto europeo, comenzamos por examinar en detalle el deterioro percibido de las relaciones sociales en los entornos de trabajo híbridos.



Interacciones sociales y comunicación

Uno de los principales retos asociados al trabajo híbrido es el deterioro de las interacciones sociales y de las dinámicas de comunicación entre las personas dentro de las empresas. La encuesta muestra que muchos empleados perciben una disminución en la interacción social y la calidad de la comunicación como un desafío importante en los entornos de trabajo híbridos.

La preocupación más fuerte surge en torno a la rarefacción de las oportunidades para construir y mantener relaciones personales en el trabajo. Esto refleja un sentimiento ampliamente compartido de que el trabajo híbrido dificulta mantener las interacciones informales y cotidianas que son clave para la cohesión en el lugar de trabajo. Del mismo modo, el deterioro general de las interacciones sociales apunta a una disminución notable de la dinámica social para muchos empleados.

La degradación de la cooperación en equipo y el intercambio de ideas y la reducción de la comunicación y la colaboración interfuncionales refuerzan esta tendencia. Los empleados parecen experimentar no solo una reducción del contacto, sino también un debilitamiento de la energía colaborativa, especialmente entre equipos y departamentos.

Estos resultados ponen de manifiesto **la fragmentación social en el contexto del trabajo híbrido**. Si bien no son extremas en todas las áreas, las puntuaciones consistentemente moderadas a altas en todos los indicadores sugieren que los lazos sociales y la colaboración informal están bajo presión. Para mantener una cultura organizativa sólida y la cohesión del equipo, las empresas deberán invertir en esfuerzos deliberados para fomentar la conexión, especialmente fuera de las reuniones formales, como durante eventos informales como las actividades de formación de equipos.



Sentimientos individuales

Más allá de las cuestiones organizativas o relacionales, el trabajo híbrido también puede afectar a los empleados a un nivel más personal. Esta categoría explora cómo el trabajo remoto o parcialmente remoto puede generar sentimientos de exclusión, aislamiento o vulnerabilidad.

Entre los tres ítems, la sensación de aislamiento ocupó el lugar más alto, seguido de la exclusión y la vulnerabilidad. Si bien ninguna de estas puntuaciones es extremadamente alta, sí indican que una parte significativa de los empleados experimenta **algún grado de malestar psicológico o desconexión en un entorno híbrido**.

Las puntuaciones relativamente más bajas en comparación con otras categorías de desafíos sugieren que estos problemas están menos extendidos, pero siguen siendo significativos. En particular, es posible que los sentimientos de ser excluidos o no recibir apoyo no afecten a todos los empleados, pero para aquellos que sí los denuncian, el impacto en el compromiso, la motivación y el bienestar mental podría ser significativo.



Cuestiones organizativas

Además de los desafíos sociales y emocionales, el trabajo híbrido puede generar una serie de dificultades organizativas, especialmente en las áreas de comunicación, coordinación y gestión de tareas.

El problema más destacado parece ser la reducción de las oportunidades de debate y retroalimentación. Esto sugiere que muchos empleados sienten que el trabajo híbrido limita los intercambios informales.

También existe una percepción moderada de expectativas y prioridades poco claras, que pueden surgir de una comunicación incoherente o de la falta de marcos estructurados en contextos híbridos. Este desafío es particularmente relevante en empresas donde las políticas de trabajo híbrido son informales o solo están parcialmente definidas.

Otras preocupaciones de la organización, como el uso ineficiente del tiempo, el aumento de los conflictos en el trabajo, la disminución de la productividad y el menor rendimiento, obtuvieron una puntuación relativamente baja. Esto implica que, por lo general, los empleados no perciben el trabajo híbrido como perjudicial para su rendimiento o eficiencia, y que el funcionamiento práctico de los equipos híbridos puede ser más resistente de lo que se esperaba inicialmente.



Problemas gerenciales

El trabajo híbrido también introduce retos de gestión que afectan tanto a la dinámica del equipo como al desarrollo individual. Los datos revelan un conjunto de preocupaciones relacionadas con el reconocimiento, la comunicación con los gerentes, el bienestar y el avance profesional, estas áreas están estrechamente ligadas al papel y la presencia del liderazgo.

El problema más destacado en esta categoría parece ser el menor reconocimiento. Esto indica que muchos empleados sienten que **sus contribuciones son menos visibles o valoradas en entornos de trabajo híbridos**, posiblemente debido a menos interacciones cara a cara o a una visibilidad desequilibrada entre el personal remoto y presencial.

Estrechamente ligado a esto, la percepción de tener **menos oportunidades de desarrollo** y más agotamiento o fatiga también emergen como preocupaciones clave. Estos resultados indican que, para un número considerable de empleados, el trabajo híbrido puede limitar el acceso a vías de crecimiento y aumentar el estrés mental, especialmente si el apoyo directivo es insuficiente o inconsistente.

Optimización del trabajo híbrido: lo que más necesitan los empleados

Se pidió a los empleados que identificaran las prácticas organizativas clave y los elementos culturales que ayudarían a optimizar el trabajo remoto e híbrido. Sus respuestas proporcionan una hoja de ruta clara sobre lo que los trabajadores valoran más en este modelo de trabajo en evolución.

A lo largo de 20+ dimensiones, surgió un fuerte consenso sobre lo siguiente: el trabajo híbrido no se trata solo de flexibilidad en la ubicación, debe basarse en principios de equidad, inclusión, comunicación, confianza y desarrollo continuo. Para lograrlo, los empleados creen que las organizaciones deben ir más allá de los arreglos logísticos y **cultivar activamente una cultura de trabajo más intencional e inclusiva**. Esto implica formalizar las políticas de trabajo híbrido para garantizar la equidad y la claridad en las expectativas y la distribución de recursos, al tiempo que se capacita activamente a los gerentes para que lideren con empatía, flexibilidad e inclusión. Los empleados también piden **vías de desarrollo profesional más equitativas a través de oportunidades de tutoría, retroalimentación y socialización** que sean accesibles independientemente del lugar de trabajo.

Además, las empresas deben reforzar la comunicación abierta y respetuosa y mantener canales seguros para denunciar comportamientos inapropiados. Por último, la optimización del trabajo híbrido también requiere reconocer los diversos orígenes y responsabilidades personales de los empleados, con esfuerzos específicos para apoyar a aquellos que están infrarrepresentados o se enfrentan a desventajas estructurales. Al responder a estas prioridades, las organizaciones pueden transformar el trabajo híbrido en un modelo que promueva la equidad, el compromiso, la motivación, el bienestar y el rendimiento a largo plazo.

Conclusión

Esta encuesta se llevó a cabo durante un periodo en el que el trabajo híbrido ha pasado de ser una respuesta de emergencia a un componente normalizado y estructurado del trabajo en muchas organizaciones de toda Europa. Los datos recopilados en cuatro países y diversos sectores reflejan una evolución significativa tanto en las prácticas como en las expectativas en torno al trabajo remoto e híbrido. Desde las interrupciones de la pandemia de Covid-19, el trabajo híbrido ha madurado, no solo en términos de implementación, sino también en cómo los empleados perciben su potencial y limitaciones.

Cuando se les preguntó qué optimizaría realmente el trabajo híbrido, los empleados compartieron ampliamente una visión común, una que va más allá de la flexibilidad para priorizar la equidad, la inclusión, la confianza y el liderazgo con propósito. Las prácticas organizativas más valoradas incluyen **la igualdad de acceso a la información y el desarrollo profesional, la comunicación respetuosa y el apoyo específico a los grupos infrarrepresentados.**

A la luz de estos hallazgos, este informe no solo documenta un cambio en las modalidades de trabajo, sino que revela una transformación cultural más amplia en curso. El trabajo híbrido, a medida que continúa madurando, ofrece una oportunidad única para repensar cómo las organizaciones generan confianza, reconocen el talento y apoyan el desarrollo de cada individuo, independientemente de dónde trabajen. El éxito de este modelo ahora depende menos de la tecnología o la programación, y más de la capacidad de las empresas para fomentar una cultura de trabajo remoto efectiva, colaborativa y formalmente inclusiva.

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.

Los retos del trabajo híbrido y remoto

Información del caso de estudio:

Organización: Inditex

Tamaño: 165.042 empleados

Localización: La Coruña, España

Sector: Industria textil

Contexto operativo

Inditex (Industria de Diseño Textil), es una multinacional de fabricación y distribución textil. Es una de las mayores empresas de distribución de moda del mundo, con marcas como Zara, Massimo Dutti y Bershka. Se caracteriza por su dinamismo y constante evolución.

El problema/oportunidad

El problema: Al inicio de la pandemia del covid-19, la empresa registró pérdidas de más de 400 millones de euros, por lo que fue necesario adaptar de inmediato su capacidad de venta online y, para ello, tuvo que renovar las funciones en todos los puestos de trabajo de sus empleados. Esta situación ha permitido a la empresa detectar los principales retos que debe superar para implantar el modelo de trabajo híbrido y a distancia (HRW).

Oportunidad: Inditex tiene una estructura compleja, con diferentes áreas que van desde la logística y las tiendas físicas hasta los equipos de diseño y marketing. El reto ha sido adaptar el modelo híbrido a las diferentes necesidades de cada área. Esto se ha conseguido de forma excelente, lo que no habría sido posible sin la estrategia de digitalización en curso de la empresa y la integración de los canales online y offline. La contención impulsó la demanda online, con lo que las ventas totales del grupo pasaron de 20.402 millones de euros en 2020 a 27.716 millones en 2021, lo que supone un aumento del 36%. El margen bruto aumentó un 39% en 2021 respecto al año anterior, alcanzando los 15.814 millones de euros (Inditex, 2021).

Qué se ha hecho

1. Adaptación de la cultura de trabajo: Inditex ha ido cambiando su cultura de trabajo hacia un modelo híbrido en el que se incluyen diversos grupos sociales.

Acción: transición al modelo híbrido con un cambio en la mentalidad de empleados y directivos acostumbrados a ver el trabajo presencial como norma de productividad.

Ejemplos: El Sistema de Cumplimiento de Inditex está comprometido con el buen gobierno y la sostenibilidad social y medioambiental, así como con la transmisión de esta cultura ética corporativa. Para ello, desarrolla una cultura inclusiva que atiende a la diversidad. Se basa en valores como la inclusión, la igualdad y el respeto. Para ello, la diversidad y la igualdad se abordan a través de cuatro prioridades globales: la igualdad de género, la inclusión de las personas con discapacidad, las personas LGBT+ y el origen socio étnico.

2. Coordinación de equipos globales: Inditex opera en múltiples países, y mantener la coordinación entre equipos que trabajan de forma híbrida y en diferentes husos horarios ha sido uno de los principales retos.

Acción: Garantizar que la comunicación sea fluida y que los proyectos sigan avanzando con equipos dispersos geográficamente. mayor inversión en herramientas tecnológicas y una gestión más flexible.

Ejemplos: IOP (Inditex Open Platform), es la reproducción en la nube híbrida de cada una de las fases del modelo de trabajo. Se adapta a las necesidades de cada departamento y empleado y permite la interacción y adaptación permanente.

3. Gestión del trabajo híbrido: brecha entre los empleados de oficina que pueden trabajar de forma híbrida y los de tiendas o centros logísticos que deben estar físicamente presentes.

Acción: formación de equipos de trabajo para trabajar en versiones digitales de sus funciones en el trabajo presencial.

Ejemplos: Big Store es un curso de formación para la gestión de canales de chat, WhatsApp, redes sociales y correo electrónico. Mediante el uso de estas herramientas, los trabajadores de las tiendas físicas y los trabajadores remotos se comunican entre sí y realizan operaciones comerciales

4. Inversión en tecnología y formación: la infraestructura tecnológica para el trabajo híbrido no estaba totalmente optimizada antes de la pandemia.

Acción: invertir en plataformas colaborativas, mejorar la ciberseguridad y formar a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales para poder implantar el modelo híbrido de forma eficiente.

Ejemplos: implantación de una plataforma tecnológica propia, Open Platform (IOP), que es una reproducción digital en una nube híbrida de cada una de las fases del modelo de negocio de Inditex. La plataforma integra todo el ciclo de vida del producto, lo que permite la interacción y adaptación permanente entre todas ellas.

Resultados

1. Adaptar la cultura de trabajo:

Resultado: El Sistema de Cumplimiento de Inditex, como compromiso con el buen gobierno y la sostenibilidad social y medioambiental, viene implantando una cultura inclusiva de atención a la diversidad.

Evidencias: Se ha implantado en el 100% de la plantilla, siendo las mujeres el 75% de la plantilla, y el 80% de los puestos directivos de la compañía están ocupados por mujeres. También emplea a 1.698 personas con discapacidad.

2. Gestión híbrida del trabajo:

Resultado: los empleados han aumentado sus funciones de trabajo en línea, principalmente en las ventas en línea, por lo que la gestión de consultas sobre el estado de los pedidos, los plazos de entrega o la propia operación en línea es una parte muy importante de su trabajo.

Pruebas: En 2023 se gestionaron un total de 45.443.721 contactos con clientes (llamadas, correos electrónicos, conversaciones de WhatsApp y mensajes de perfiles de redes sociales).

3. Inversión en tecnología y formación del IOP (Inditex Open Platform):

Resultado: Ha desarrollado la capacidad de generar constantemente soluciones tecnológicas, de forma ágil y versátil en un entorno digital.

Evidencias: IOP se ha implantado en 5.800 tiendas de las marcas del grupo. Esto representa el 100% de las instalaciones de la empresa.

Conclusión

La transición al modelo de trabajo híbrido y remoto (HRW) ha supuesto un reto para cambiar la mentalidad de empleados y directivos acostumbrados a considerar el trabajo presencial como el estándar de productividad. Garantizar una comunicación fluida y que los proyectos sigan avanzando con equipos geográficamente dispersos ha requerido una mayor inversión en herramientas tecnológicas y una gestión más flexible. Gestionar estas diferencias y garantizar la equidad entre los distintos tipos de trabajadores ha sido un reto. La empresa ha tenido que invertir en plataformas colaborativas, mejorar la ciberseguridad y capacitar a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales para implementar el modelo híbrido de forma eficiente.

References

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf

<https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/>

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/talento/vida-en-inditex>

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas/diversidad-inclusion-igualdad-y-conciliacion.html

Control de sesgos en teletrabajo

"Los sesgos inconscientes pueden afectar la evolución profesional y las promociones, lo que puede generar desigualdad de oportunidades; esto es especialmente cierto para los grupos desfavorecidos"



Introducción

El trabajo a distancia e híbrido ofrece flexibilidad y oportunidades para ampliar las reservas de talento, pero también corre el riesgo de amplificar los prejuicios existentes o crear nuevas formas de exclusión. Debido a los prejuicios inconscientes que todos tenemos, es posible discriminar o excluir sin querer o sin darnos cuenta. Esta ficha informativa ofrece orientaciones prácticas para identificar y prevenir los prejuicios en los entornos de TRH.

Comprender el sesgo inconsciente



Definición

Los prejuicios inconscientes son los atajos mentales automáticos que se utilizan para procesar la información y tomar decisiones rápidamente. Estos sesgos están moldeados por experiencias personales, estereotipos sociales y normas culturales, y operan por debajo del nivel de conciencia consciente. Aparecen en todos los ámbitos de la vida, desde las relaciones interpersonales a las decisiones jurídicas o en el sector médico y sanitario. Por eso no es de extrañar que también aparezcan en los entornos laborales, ya sean presenciales o a distancia.

Tipos de sesgo inconsciente

Según Savard et al. (2022), el sesgo inconsciente opera a diferentes niveles:

- **A nivel individual**, derivado del propio sistema de creencias, estereotipos, puntos ciegos...
- **A nivel social**, basado en el sentimiento de pertenencia a un grupo específico (en relación con el género, la raza, las creencias políticas, los intereses deportivos...)
- **A nivel sistémico**, enraizado en dinámicas de opresión y privilegios. Los prejuicios sexistas, racistas, heteronormativos y capacitistas operan en este nivel.

Existe una multitud de sesgos inconscientes, y no es posible enumerarlos todos. Sin embargo, algunos son más fáciles de identificar y mitigar.

- 1 El sesgo de afinidad nos lleva a preferir a quienes son similares a nosotros en cuanto a intereses, formación o experiencias.
- 2 El sesgo de confirmación implica centrarse en la información que confirma las creencias existentes e ignorar las pruebas contradictorias.
- 3 El sesgo de proximidad puede ser frecuente en los RR.HH., cuando los empleados que trabajan más a menudo in situ suelen ser percibidos como más comprometidos o productivos, incluso cuando las métricas de rendimiento sugieren lo contrario.

Impacto del sesgo inconsciente

El sesgo inconsciente influye en la toma de decisiones, desde el **proceso de contratación**, en el que el sesgo de afinidad puede entrar en juego y afectar a las decisiones de contratación, hasta las **evaluaciones de rendimiento**, en las que el sesgo de confirmación puede llevar a un directivo a pasar por alto los logros de un empleado por considerarlo poco fiable, etc. De ahí que el **sesgo inconsciente pueda afectar a la evolución profesional y a los ascensos, pudiendo conducir a una desigualdad de oportunidades: esto es especialmente cierto en el caso de los grupos desfavorecidos**.

Al estar fuertemente ligados a las dinámicas de opresión y privilegio en el lugar de trabajo, los prejuicios pueden dar lugar a la marginación de determinados miembros del equipo, reduciendo sus posibilidades de contribuir plenamente, lo que repercute negativamente en la dinámica del equipo. Por ejemplo, si un empleado tiene acento porque su lengua de trabajo no es su lengua materna, **su aportación puede infravalorarse o considerarse menos relevante**.

Prácticas de comprobación de sesgos para directivos y RRHH

- ☒ **Auditar sus decisiones**
Revise periódicamente las decisiones relacionadas con la contratación, los comentarios, los ascensos y la asignación de proyectos. Pregúntese: ¿están representados equitativamente los empleados remotos e híbridos? ¿benefician desproporcionadamente los criterios de evaluación a los que son más visibles o expresivos?
- ☒ **Normalizar los parámetros de rendimiento**
Utilice criterios claros, basados en las funciones y orientados a los resultados que se apliquen con independencia del lugar de trabajo. Céntrese en los resultados, no en las horas en línea ni en el entusiasmo percibido en las reuniones.
- ☒ **Diversificar los canales de información**
Recopilar información sobre el rendimiento de múltiples fuentes (clientes, compañeros, miembros del equipo) para minimizar prejuicios individuales.
- ☒ **Sensibilización sobre los prejuicios**
Impartir formación periódica y específica para cada función a los directivos sobre cómo se manifiestan los prejuicios en entornos híbridos y cómo contrarrestarlos durante la contratación, las evaluaciones y las interacciones cotidianas.

Conclusión

Abordar y fomentar la concienciación sobre los prejuicios inconscientes de los empleados no es tarea fácil. Admitir que somos tendenciosos suele ser difícil e incómodo, y los sentimientos de culpa y vergüenza son habituales. Para mitigar estos sentimientos, es primordial disponer de herramientas de formación estructuradas y pedagógicas. El objetivo no es antagonizar o culpar a nadie, sino ayudarles a entender cómo estos prejuicios afectan a la comunicación y las relaciones. Este es un paso necesario para, a continuación, desarrollar estrategias que mitiguen el impacto negativo de los prejuicios inconscientes.



Referencias

- Savard, Benoit, Brière, Sophie, Pulido, Bibiana, Keyser-Verreault, Amélie, Auclair, Isabelle, Laplanche, Laurie, St-Georges, Jade and Stockless, Alain. Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, Presses de l'Université Laval, 2022. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>

Lectura adicional

- The Harvard Implicit Association Test
<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Inclusión de personas con neurodiversidad en el trabajo híbrido y a distancia

"En entornos de trabajo remoto, desafíos como las barreras de comunicación, las sensibilidades sensoriales y los distintos estilos de trabajo pueden dificultar que las personas con neurodiversidad se sientan incluidas o puedan prosperar



Introducción

La neurodiversidad hace referencia a la variación natural del cerebro y la mente humanos, incluidas afecciones como el autismo, el TDAH, la dislexia y otras diferencias cognitivas.

A medida que crece el trabajo a distancia, es esencial crear entornos que incluyan a las personas con neurodiversidad. Las personas con neurodiversidad (a veces denominadas neurodivergentes o neurotípicas) aportan perspectivas y habilidades de resolución de problemas únicas, como cualquier otra persona, pero pueden enfrentarse a retos adicionales en entornos de trabajo virtuales. Esta guía ofrece estrategias para fomentar la inclusión y garantizar que los empleados neurodivergentes prosperen en entornos de trabajo remotos.

Entender el problema

Cuando se excluye a las personas con neurodiversidad del lugar de trabajo, la organización no puede utilizar sus características, puntos de vista y experiencias únicas, que podrían conducir a una mejor toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas, y añadir un inmenso valor al equipo. Sin embargo, en entornos de trabajo remotos, retos como las barreras de comunicación, las sensibilidades sensoriales y los diferentes estilos de trabajo pueden dificultar que los empleados con neurodiversidad se sientan incluidos o prosperen.

¿Qué se puede hacer para garantizar la inclusión de empleados neurodivergentes en el trabajo a distancia e híbrido?



Comunicación clara y estructurada

Los empleados neurodivergentes, sobre todo los que padecen TDAH o autismo, pueden tener dificultades con la comunicación vaga o ambigua. Los directivos deben asegurarse de que las expectativas, instrucciones y comentarios sean claros y estructurados. Pueden utilizar la comunicación escrita en la medida de lo posible, con viñetas o instrucciones paso a paso, para favorecer la claridad y reducir los malentendidos.



Ofrecer modalidades de trabajo flexibles

Permitir que los empleados diseñen su jornada laboral en torno a sus horas de máxima productividad puede mejorar su rendimiento.



Fomentar un entorno de trabajo propicio

Anime a los directivos a entablar conversaciones abiertas y empáticas con los empleados con neurodiversidad sobre sus necesidades y preferencias específicas. Esto incluye comprender las sensibilidades sensoriales, los estilos de comunicación preferidos y los retos específicos. Los directivos pueden crear una cultura de apoyo informando periódicamente a los empleados, ofreciéndoles ayuda cuando la necesiten y proporcionándoles comentarios constructivos y específicos.



Aprovechar la tecnología para la accesibilidad

Asegúrese de que las herramientas y plataformas remotas sean accesibles para empleados con neurodiversidad. Esto incluye herramientas con funcionalidad de voz a texto, aplicaciones de gestión de tareas y tecnología de cancelación de ruido.



Fomentar las pausas regulares y el apoyo a la salud mental

El trabajo a distancia puede resultar agotador para empleados neurodivergentes, especialmente para los que padecen trastornos como el TDAH o la ansiedad. Fomente los descansos regulares para ayudar a los empleados a gestionar sus niveles de concentración y energía. Ofrezca recursos de apoyo a la salud mental o acceso a servicios de asesoramiento para ayudar a los empleados a afrontar el estrés, la ansiedad u otros problemas de salud mental.



Promover la igualdad de oportunidades para la promoción profesional

Garantizar que los empleados con neurodiversidad tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo profesional que sus compañeros neurotípicos. Esto incluye vías claras de promoción, tutoría y desarrollo de habilidades. Facilite adaptaciones en las evaluaciones del rendimiento y en la fijación de objetivos para garantizar que los empleados con neurodiversidad sean evaluados de forma justa en función de sus puntos fuertes.

Además de estas estrategias, asegúrese de preguntar a los empleados qué pueden necesitar para trabajar con eficacia: ¡ellos saben mejor que nadie lo que les funciona y lo que no! Puede ser tan sencillo como preguntar: "¿Cómo podemos hacer que se sienta más cómodo?"

¿Cuál es el papel de los directivos y recursos humanos?

- RR.HH. debería proporcionar formación a todos los empleados y directivos sobre neurodiversidad para promover la comprensión, la empatía y la concienciación sobre las necesidades únicas de las personas con neurodiversidad en el entorno laboral a distancia.
- RR.HH. debe trabajar con los directivos para garantizar que los empleados con neurodiversidad tengan igualdad de acceso a las oportunidades de crecimiento profesional, incluidos los programas de tutoría, los ascensos y los talleres de desarrollo de habilidades.
- RR.HH. debe facilitar la provisión de adaptaciones, como horarios de trabajo flexibles, herramientas especializadas o espacios de trabajo adaptados a las necesidades sensoriales, y garantizar que los empleados con neurodiversidad tengan acceso al apoyo y los recursos adecuados en materia de salud mental.
- RR.HH. debe evaluar periódicamente la eficacia de las iniciativas de inclusión, recabar la opinión de los empleados neurodivergentes y ajustar las políticas según sea necesario para garantizar que todos los empleados se sientan apoyados e incluidos.

Conclusión

La inclusión de empleados neurodivergentes en entornos de trabajo remotos es vital para crear equipos inclusivos, innovadores y de alto rendimiento. Mediante una comunicación clara, acuerdos de trabajo flexibles y los recursos adecuados, las organizaciones pueden fomentar un entorno inclusivo en el que los empleados con neurodiversidad puedan tener éxito y aportar su talento único. La inclusión requiere un esfuerzo continuo tanto por parte de la dirección como de RR.HH. para garantizar que los empleados neurodivergentes se sientan apoyados, valorados y capaces de prosperar.



Lecturas complementarias

- Austin, J., & Pisano, C. (2017). La neurodiversidad como ventaja competitiva. Harvard Business Review.
- Houghton, S., & Anderson, R. (2019). Inclusión de empleados neurodiversos en el lugar de trabajo: Estrategias y beneficios. Journal of Occupational Psychology, 24(3), 221-232.
- Robertson, J., & Ne'eman, A. (2020). Neurodiversidad en el lugar de trabajo: A guide for HR and managers. The Neurodiversity Employment Network.

Prevenir el **edadismo**

“El auge del trabajo remoto híbrido (TRH) está muy ligado al uso de tecnologías digitales. Desafortunadamente, persisten estereotipos relacionados con la edad y el uso de estas tecnologías. Si estos estereotipos no se mitigan, además de encasillar a los empleados, podrían dividir a los equipos de trabajo y crear desigualdades.



¿Qué es el edadismo?

"Las personas mayores no saben utilizar un ordenador", "Pídele al becario que cree el PowerPoint, los jóvenes saben cómo funciona"... ¿Quién no ha oído alguna vez este tipo de frases en el trabajo?

Según la Organización Mundial de la Salud, **"el edadismo se refiere a los estereotipos, prejuicios y discriminación hacia los demás o hacia uno mismo basados en la edad"**.

Generalmente se entiende como la experiencia de las personas mayores (o de las personas percibidas como mayores), pero también afecta a los jóvenes.

Existen muchos estereotipos sobre la edad y el trabajo: los jóvenes serían menos cualificados y perezosos, mientras que los empleados de más edad serían estrictos e incapaces de adaptarse a las nuevas formas de trabajo...

También tendemos a categorizar a las generaciones (millennials, boomers, genZ...) asignándoles rasgos, intereses y habilidades específicos, lo que contribuye a **reducirlas a representaciones estereotipadas**.



El edadismo en el trabajo remoto e híbrido (TRH)

El auge del TRH está estrechamente ligado al uso de las tecnologías digitales. Por desgracia, **existen importantes estereotipos relacionados con la edad y el uso de estas tecnologías:**

- Tendemos a suponer que los jóvenes se sienten cómodos con la tecnología, los ordenadores y los programas informáticos utilizados para trabajar
- Por el contrario, esperamos que los empleados de más edad encuentren dificultades y sean menos hábiles en estas cuestiones.

Si estos estereotipos no se tienen en cuenta y se mitigan, además de encasillar a los empleados, pueden dividir a los equipos de trabajo y crear desigualdades.

Por ejemplo:

- Los empleados jóvenes **no recibirán formación** para utilizar herramientas de trabajo digitales durante su incorporación, ya que se supone que ya las dominan.
- **Se les asignarán tareas específicas** sin tener la certeza de que poseen las competencias adecuadas para llevarlas a cabo: crear una presentación en PowerPoint, revisar y editar un documento, actualizar la página web...
- Por el contrario, se supondrá que los empleados de más edad no son expertos en el uso de las mismas herramientas, lo que puede dar lugar a que **no se les asignen tareas o proyectos**, o a que se pase por alto su solicitud para un puesto totalmente remoto.
- Pueden ser percibidos como **ajenos a su tiempo** sin que esto esté justificado o sea cierto, y ser excluidos del colectivo de trabajo.
- Independientemente de su edad, es **posible que** los empleados que tienen dificultades con las nuevas tecnologías **no se sientan cómodos compartiendo sus dificultades** e intenten compensarlas en exceso, lo que provoca estrés y fatiga.

Prevenir la discriminación por razón de edad

- ✓ Al contratar, **evite frases tendenciosas** como "Buscamos una persona dinámica, que se sienta cómoda con las nuevas tecnologías".
- ✓ Establecer una **base compartida** sobre las herramientas digitales que cada empleado debe dominar.
- ✓ Evalúe periódicamente el dominio de las herramientas digitales por parte de los empleados y **ofrézcales sesiones de formación para que se pongan al día, independientemente de su edad.**
- ✓ Incluir la **familiarización con las herramientas digitales en el programa de incorporación** de nuevos empleados.
- ✓ **Fomentar el intercambio de conocimientos y competencias** mediante programas de tutoría y tutoría inversa.
- ✓ **Normalizar la petición de ayuda**
- ✓ **Proporcionar tutoriales sobre cómo utilizar las herramientas de trabajo digitales.** Por ejemplo, cómo editar un texto en Word, cómo crear una presentación en PowerPoint, cómo utilizar eficazmente las funciones de Teams o Slack...
- ✓ **Mitigar los estereotipos relacionados con la edad y las generaciones,** especialmente en el caso de los directivos y los equipos de contratación.
- ✓ **Analizar los datos de RR.HH.** para detectar desigualdades relacionadas con la edad en los planes de contratación, desarrollo profesional y formación.
- ✓ **Implicar a los trabajadores de todas las edades** en la elaboración de los métodos y la elección de las herramientas de trabajo.



Referencias

- Organización Mundial de la Salud, Ageing: ageism - <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

Abordar las cuestiones de igualdad de género en el trabajo remoto e híbrido (TRH)

“Es importante que los directivos comprendan cómo el trabajo remoto e híbrido puede reforzar las desigualdades de género y tomen medidas para mitigar estos riesgos.



Introducción

El trabajo remoto e híbrido se ha proclamado a menudo como método para reducir la desigualdad de género en el lugar de trabajo al ofrecer mayores oportunidades de trabajar a tiempo completo a las mujeres, que suelen asumir una parte desproporcionada de las tareas domésticas y de cuidado. Sin embargo, el trabajo a distancia también puede desdibujar los límites entre la vida laboral y familiar, ya que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de ocuparse de las tareas domésticas durante el horario laboral, lo que puede reforzar las desigualdades de género.

Esta guía sirve para proporcionar estrategias para mitigar estos riesgos de discriminación en el trabajo a distancia, remoto e híbrido (TRH).

Entender el problema

¿Cuáles son los riesgos para la igualdad de género derivados del trabajo remoto e híbrido?

Disminución del equilibrio entre vida profesional y vida privada

Investigaciones recientes sobre las dimensiones de género del trabajo híbrido y a distancia revelan que las mujeres que trabajan desde casa tienen más probabilidades que los hombres de asumir las demandas domésticas y de cuidado de otras personas durante las horas de trabajo. Por ejemplo, un estudio realizado por la Universidad Estatal de Ohio muestra que en un hogar con dos ingresos, los hombres que trabajan desde casa mientras su pareja trabaja en la oficina tienen muchas menos probabilidades de asumir responsabilidades domésticas compartidas durante las horas de trabajo. También es más probable que las mujeres se sientan culpables por descuidar las tareas domésticas o de cuidado cuando trabajan desde la oficina.

Esta doble carga de tareas domésticas y laborales puede llevar a una difuminación de los límites entre la vida profesional y la personal, así como a descansos insuficientes, lo que a menudo fomenta hábitos poco saludables, como sentir la necesidad de estar constantemente disponible. Además, este aumento de las interrupciones no laborales puede dejar a las mujeres con una persistente sensación de necesidad de ponerse al día, creando un ciclo de exceso de trabajo y provocando un aumento del estrés y del riesgo de agotamiento.

Estigmatización del trabajo híbrido y a distancia

En algunas empresas, las mujeres que optan por trabajar desde casa o en un formato híbrido pueden sufrir estigmatización, ya que se considera que dan prioridad a su familia sobre el trabajo. Se sabe que esta estigmatización, unida a la cultura empresarial del "presentismo", se traduce en una disminución de los salarios y de las oportunidades de promoción de las mujeres en comparación con sus homólogos masculinos, que pasan la mayor parte del tiempo en la oficina. Esto también se ha denominado "prima por paternidad" y "penalización por maternidad".

Aislamiento

Una menor presencia en la oficina también puede aumentar la sensación de aislamiento. Aunque el aislamiento es un riesgo para todos los trabajadores remotos, las mujeres se ven afectadas de forma desproporcionada debido a sus mayores tasas de trabajo desde casa. Este mayor aislamiento puede contribuir al deterioro de la salud mental y el bienestar general de las trabajadoras.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?



Políticas inclusivas y evaluaciones del rendimiento justas

Los empresarios deben establecer políticas que apoyen la conciliación de la vida laboral y familiar y fomenten una cultura en la que no se penalice el trabajo a distancia. Los empleados deben ser evaluados en función de los resultados de su rendimiento, más que de su presencia física en la oficina.

Para evitar que el trabajo a distancia se perciba como una política destinada principalmente a las mujeres, los empresarios deben animar activamente a los empleados varones a aprovechar las oportunidades de trabajo a distancia.

Los empresarios deben aplicar y comunicar plazos realistas y proporcionar cargas de trabajo que se ajusten a las horas de trabajo, independientemente del lugar de trabajo.

Fomentar el trabajo en equipo y el bienestar de los empleados

Para mitigar los riesgos de aislamiento, los empresarios deben ofrecer oportunidades de interacción y creación de redes en persona. Esto puede hacerse mediante actividades de trabajo en equipo, espacios de coworking o eventos sociales no relacionados con el trabajo.

Los empleados deben tener acceso a servicios de salud mental y bienestar.

¿Cuál es el papel de los directivos y los recursos humanos?

Directivos



- Facilitar una cultura laboral que apoye tanto a hombres como a mujeres a la hora de elegir el trabajo a distancia si así lo desean y haga hincapié en el bienestar de los empleados.
- Asegurar que las evaluaciones del rendimiento sean justas y coherentes, independientemente de si los empleados trabajan a distancia o en la oficina.

Recursos Humanos



- Proporcionar apoyo y formación a los directivos sobre las oportunidades y los riesgos para la igualdad de género que se derivan del trabajo a distancia e híbrido.
- Utilizar los mecanismos de retroalimentación de los empleados para supervisar los progresos e identificar las áreas susceptibles de mejora.

Conclusión

En última instancia, el acceso de las mujeres al trabajo a distancia no cambia la división del trabajo en muchos hogares. Por esta razón, es importante que los directivos comprendan cómo el trabajo remoto e híbrido puede reforzar las desigualdades de género y tomen medidas para mitigar estos riesgos.



Lectura complementaria

- Dobles retos: Cómo afecta el trabajo remoto a las experiencias laborales y familiares de las parejas con dos ingresos
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12559>
- Género, paternidad y el auge del trabajo a distancia durante la pandemia:
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9122150/>

Apoyo a supervivientes de violencia doméstica **en el trabajo remoto e híbrido**

“Para muchas personas que sufren abuso doméstico en casa, la oficina representa un espacio seguro que brinda protección y conexión. Sin embargo, con el aumento de las políticas de trabajo híbrido y remoto, quienes enfrentan abuso doméstico están perdiendo ese espacio seguro.



Introducción

El auge de las políticas de trabajo remoto e híbrido (TRH) dentro de las organizaciones ha traído consigo un aumento de los riesgos para las personas que experimentan situaciones de violencia doméstica. Por ello, es importante que las empresas ofrezcan recursos accesibles para quienes puedan verse afectados y estén bien informadas sobre cómo brindar ese apoyo de manera eficaz. También es fundamental que estos mecanismos de apoyo se integren en estrategias más amplias de bienestar, seguridad e inclusión.

Violencia doméstica: **alcance y definición**

La violencia doméstica, también llamada «maltrato doméstico» o «violencia en la pareja», puede definirse como «un patrón de comportamiento en cualquier relación que se utiliza para obtener o mantener el poder y el control sobre la pareja». La violencia doméstica puede consistir en acciones o amenazas físicas, sexuales, emocionales, económicas o psicológicas.

¿Cuáles son los riesgos?

- **Falta de espacio seguro**

Para muchas personas que sufren maltrato doméstico en casa, la oficina es un espacio seguro, que proporciona protección y conexión. Sin embargo, a medida que aumenta la implementación de políticas de trabajo híbridas y a distancia, estas personas que sufren maltrato doméstico pierden este espacio seguro. Además, el aumento del tiempo en casa deja a supervivientes aún más vulnerables, ya que un estudio realizado durante la pandemia de Covid-19 reveló que trabajar desde casa puede aumentar la frecuencia de los malos tratos a los que se enfrentan las personas que sufren violencia doméstica.

- **Incremento del aislamiento**

El trabajo híbrido y a distancia puede aislar a las personas que sufren malos tratos de sus amigos, compañeros y redes de apoyo.

- **Repercusión en el rendimiento laboral y la progresión profesional**

Una encuesta realizada en 2021 a casi 5.000 trabajadores de nueve países revela que el 94% de los trabajadores que han sufrido malos tratos en el ámbito doméstico afirmaron que repercutió en su rendimiento laboral. Además, un tercio (32%) afirma que el maltrato tuvo un impacto significativo en su progresión profesional.

- **Acceso restringido a ayuda**

Sólo el 16% de los trabajadores encuestados afirmaron que su lugar de trabajo contaba con una política específica para ayudar a supervivientes de violencia doméstica. Además, el aumento del TRH reduce aún más este acceso a la ayuda, ya que puede ser más difícil llegar a supervivientes en un formato remoto.

¿Cómo se pueden mitigar estos riesgos?

Evitar generalizaciones

Las investigaciones indican que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de sufrir agresiones continuadas y lesiones más graves. Sin embargo, es importante no caer en generalizaciones y reconocer que los hombres pueden sufrir maltrato doméstico por parte de su pareja y que el maltrato doméstico también puede darse en las relaciones entre personas del mismo sexo. El maltrato doméstico puede afectar a cualquier persona de cualquier edad, orientación sexual o sexo.

Establecer una política clara de asistencia a los supervivientes de malos tratos.

- En un entorno de TRH, la violencia doméstica debe formar parte del programa general de seguridad y prevención de la violencia en el lugar de trabajo.
- Implantar un método confidencial para que los empleados revelen sus preocupaciones o abusos. Podría ser una palabra clave, un formulario seguro en línea o en forma de controles periódicos del bienestar de los empleados.
- Comunicar periódicamente las políticas y los recursos existentes en materia de violencia doméstica y hacerlos accesibles en línea.
- Identificar líneas de ayuda y profesionales de la salud mental confidenciales especializados en ayudar a supervivientes a los que remitir a los empleados en caso necesario.
- Aplicar una política de no represalias que proteja a los empleados que revelen casos de violencia doméstica a su empleador de medidas adversas como el despido, el descenso de categoría, el acoso o cualquier otra forma de sanción por denunciar.

Formación a directivos y personal

- Formar tanto a los directivos como al personal sobre la definición de violencia doméstica y las diversas formas que puede adoptar
- Formar a los directivos sobre las respuestas que deben darse en caso de que un empleado revele haber sufrido malos tratos y sobre la confidencialidad.
- Ofrecer formación sobre la intervención de testigos para que los compañeros sepan cómo reconocer los signos de violencia doméstica y responder con seguridad

Ofrecer opciones de trabajo flexible

- Permitir que los empleados trabajen en la oficina si trabajar en casa no es seguro
- Facilitar el acceso a espacios de coworking, si es necesario
- Ofrecer permisos retribuidos u horarios de trabajo ajustados para que los empleados puedan recuperarse, trasladarse, asistir a reuniones legales, etc.

¿Cuál es el papel de los directivos y los RRHH?

Directivos



- Concienciación y vigilancia
- Controles periódicos y métodos de información confidencial
- Flexibilidad y adaptabilidad del lugar de trabajo
- Remisión de los empleados a profesionales cuando sea necesario
- Fomento de la confianza entre los empleados

Recursos Humanos



- Políticas y recursos claros contra la violencia doméstica centrados en las personas supervivientes
- Formación y concienciación para directivos y personal
- Sistemas de apoyo confidenciales
- Seguimiento y evaluación: evaluar periódicamente la eficacia de las políticas mediante encuestas anónimas y ajustarlas en consecuencia.



Lectura complementaria

- <https://www.vodafone.co.uk/newscentre/press-release/employer-support-for-domestic-violence-and-abuse-survivors-must-adapt-to-reflect-changing-hybrid-working-patterns/%C2%A0%C2%A0%C2%A0%C2%A0>
- <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/domesticabuseguide.pdf%C2%A0%C2%A0%C2%A0>
- <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/domestic-abuse-reports-fueled-remote-workers>

Prevenir el sexismo en línea

“Muchos prejuicios y estereotipos de género siguen perpetuándose en los entornos de trabajo híbrido y remoto. Debido a que estos incidentes ocurren en línea, son particularmente difíciles de detectar, denunciar y abordar



Sexismo en línea: ¿de qué estamos hablando?

El sexismo es una actitud o acción que humilla, excluye o estigmatiza a las personas en función de su sexo. Puede adoptar muchas formas: a veces disfrazado de humor, expresado de forma aparentemente bienintencionada o utilizado para justificar actos violentos.

Nos referimos a la Ciber-violencia sexista cuando este tipo de comportamiento se produce en espacios digitales: acoso en línea (mensajes de texto repetidos, llamadas, etc.), difusión de rumores, y mucho más. Los riesgos no se excluyen en contextos de trabajo remoto e híbrido (TRH)

Entender el problema



¿Cuáles son los riesgos del sexismo ligado al trabajo TRH?

El persistente impacto del sexismo en el trabajo híbrido y a distancia

El cambio a nuevas formas de organización y comunicación a través del trabajo a distancia ha visto aumentar los comportamientos sexistas (por ejemplo, comentarios sobre la apariencia en Zoom, exclusión deliberada de hilos de correo electrónico o invitaciones a reuniones). Estos comportamientos aumentan los riesgos psicosociales para las mujeres. Las mujeres se ven desproporcionadamente afectadas por la "fatiga Zoom" debido a las presiones que sienten en torno a su aspecto físico. Una de cada siete mujeres afirma sentirse "muy" o incluso "extremadamente" fatigada después de una videollamada, frente a uno de cada veinte hombres. Un estudio de DARES reveló que las mujeres tienen más probabilidades de ser criticadas por su entorno por percibir que no están disponibles (el 27% de las mujeres que trabajan a distancia frente al 20% de los hombres).

Más abusos violentos en línea

El "efecto cabina" se refiere a la pérdida de empatía en las interacciones en línea, en las que los individuos se sienten deshumanizados cuando se comunican a través de canales electrónicos (intranet, correos electrónicos, etc.). A menudo esto conduce a comportamientos agresivos, ya que la falta de interacción cara a cara normaliza o incluso fomenta la violencia de tales ataques. El efecto cabina ilustra el distanciamiento emocional del agresor, que ya no es consciente de la respuesta emocional de la víctima.

Prevenir y mitigar el sexismo en TRH

¿Cómo reducir los riesgos de discriminación y comportamiento sexista en el trabajo remoto e híbrido?

- **Sensibilización**

La evaluación de riesgos es el primer paso para abordar los factores que subyacen a la ciber-violencia sexista. Las organizaciones pueden designar un organismo independiente para evaluar los riesgos y llevar a cabo investigaciones internas. La formación obligatoria para todos los que ocupan puestos de autoridad y responsabilidad también es una herramienta crucial para concienciar y abordar de forma proactiva estos comportamientos nocivos, a menudo difíciles de detectar.

- **Denuncia**

El sexismo en línea a menudo tiene lugar fuera de la vista, que es parte de lo que lo hace tan insidioso. Por eso, siempre que sea posible, es vital poner en marcha mecanismos de escucha y denuncia, que permitan a las víctimas potenciales denunciar al tiempo que reducen el aislamiento que puede suponer esta experiencia. Los empleadores deben asegurarse de que estos sistemas sean independientes y competentes, y describir claramente los procedimientos internos que deben seguirse una vez que se ha dado la alerta.

- **Sanción**

Cuando se denuncian casos de sexismo en línea dentro de una organización, es esencial llevar a cabo investigaciones internas exhaustivas para determinar las sanciones apropiadas. Estas pueden ir desde una advertencia formal hasta una amonestación o incluso el despido, y deben aplicarse de forma rápida y justa.

- **Prestar apoyo**

Una vez aplicada la sanción adecuada, puede darse el caso de que tanto la víctima como el agresor sigan siendo compañeros de trabajo. En tales situaciones, ambas partes necesitan apoyo: la víctima, para no sentirse estigmatizada; y el agresor, para no ser excluido de la comunidad laboral, sino para realinearse con los valores de igualdad de la organización.

El papel de los directivos y los recursos humanos

Directivos



- Identificar los signos de ciber-violencia sexista y sensibilizar al equipo sobre los estereotipos de género en el contexto del TRH.
- Apoyar a víctimas y agresores en el proceso de reparación y reconciliación

Recursos Humanos



- Ofrecer apoyo y formación a los directivos para ayudarles a reconocer y gestionar los riesgos y signos de ciber-violencia sexista.
- Incorporar las condiciones de trabajo híbrido y a distancia en las políticas de la empresa para abordar y prevenir el sexismo.

Conclusión

Muchos prejuicios y estereotipos de género siguen perpetuándose en los entornos de trabajo híbridos y a distancia. Dado que estos incidentes se producen en línea, son especialmente difíciles de detectar, denunciar y abordar. Sin embargo, hay numerosas medidas que las organizaciones pueden tomar en términos de evaluación, denuncia, sanción y apoyo a las víctimas para ayudar a reducir y combatir activamente el sexismo en línea.



Para saber más

- [AFMD, 2023 #StOpE Barometer: Everyday Sexism in the Workplace Remains a Reality for 8 out of 10 Women, https://www.afmd.fr/en/stope-barometer-2023](https://www.afmd.fr/en/stope-barometer-2023)

Tener en cuenta a los empleados cuidadores

“Es más probable que los cuidadores enfrenten discriminación en el lugar de trabajo, como pérdida de responsabilidades, negación de ascensos o aumentos. También es necesaria una perspectiva de género para comprender los desafíos de la inclusión: más de la mitad son mujeres, cifra que asciende al 60% en los casos de dependencia intensiva.



Introducción

En 2021, Francia contaba con más de 9 millones de personas que cuidaban a un allegado dependiente. Dado el envejecimiento de la población, una parte cada vez mayor de los ciudadanos se ve afectada por esta situación.

Si bien la adopción generalizada del trabajo híbrido y a distancia suele considerarse una oportunidad para que los empleados equilibren mejor la vida laboral y personal, la experiencia de los cuidadores que trabajan merece una mayor atención.

Cuestiones clave de la prestación de cuidados y el trabajo remoto e híbrido

Entre los millones de cuidadores informales, el 61% trabaja. De media, los cuidadores que trabajan tienen 42,2 años y dedican 9,8 horas a la semana a cuidar de su familiar o familiares. Los cuidadores representan un segmento creciente de la mano de obra: en 2030, uno de cada cuatro empleados será cuidador. El cuidado de los familiares ha dejado de ser un asunto privado para convertirse en un verdadero problema para los empleadores.

¿Cuáles son los retos de apoyar a los cuidadores en TRH?

Impacto sobre los cuidadores

Tanto si trabajan casi siempre in situ como si lo hacen a distancia, los cuidadores tienen que hacer malabarismos con sus obligaciones personales y profesionales en el mismo día, o incluso en la misma hora. El trabajo a distancia se ve a veces como una forma de gestionar mejor estas exigencias y crear un equilibrio más saludable entre la vida laboral y la personal: al trabajar desde casa, los cuidadores pueden tomarse descansos para atender a sus seres queridos, acompañarlos a citas médicas, etc. Sin embargo, es importante señalar que el trabajo a distancia, si no se gestiona y apoya adecuadamente, puede no reportar los beneficios esperados a los empleados: existe el riesgo de agotamiento físico y mental, sobre todo si no se hacen pausas a lo largo del día. Del modo, los cuidadores que trabajan pueden aislarse del equipo al estar menos presentes físicamente y ser percibidos como menos disponibles.

Por lo tanto, los empleadores deben apoyar a estos empleados, teniendo en cuenta **consideraciones de salud, calidad de vida laboral y la dinámica de gestión de equipos en un entorno TRH.**

Impacto en el equipo

Mantener la cohesión del equipo en entornos híbridos y remotos es uno de los principales retos de esta nueva forma de trabajar. Esto es especialmente cierto cuando se abordan las necesidades de los empleados cuidadores, que pueden trabajar a distancia más a menudo y sentirse desconectados del resto del equipo. Los empresarios deben ser transparentes sobre los acuerdos de trabajo a distancia y los días adicionales que pueden concederse para apoyar a los cuidadores. Si a los cuidadores se les conceden más días de trabajo a distancia que a sus compañeros, la comunicación clara y la transparencia son esenciales para evitar sentimientos de injusticia. **Este enfoque abierto también ayuda a poner de relieve las necesidades de los empleados y fomenta el apoyo mutuo y la empatía dentro de los equipos.**

Lo ideal sería encontrar un equilibrio entre la flexibilidad que requieren los cuidadores que trabajan y las necesidades de la organización (por ejemplo, reuniones en persona, seguimiento de proyectos, etc.)

Repercusiones en las condiciones de trabajo y el desarrollo de la carrera profesional

Los cuidadores tienen más probabilidades de sufrir discriminación en el lugar de trabajo, como pérdida de responsabilidades, denegación de ascensos o aumentos salariales. **Más del 15% de los cuidadores temen que su carrera profesional se vea obstaculizada, y el 13% ya han sufrido alguna forma de estigmatización.**

También es necesaria una perspectiva de género para comprender los retos de la inclusión: más de la mitad de los cuidadores son mujeres, porcentaje que se eleva al 60% en los casos de dependencia intensiva.

Reconocer el papel de los cuidadores

Promover una cultura de la compasión

El primer paso para ofrecer apoyo es crear un clima de confianza y fomentar el diálogo abierto. Los cuidadores son a veces objeto de percepciones negativas o estereotipadas por parte de sus colegas. Es esencial un sentimiento de confianza para que los cuidadores se sientan cómodos hablando de su papel y sus necesidades, si así lo desean.

La creación de una cultura de la compasión también puede implicar la designación de "puntos de contacto para cuidadores": empleados que sirvan como puntos de contacto clave para obtener información y derivaciones a los mecanismos de apoyo adecuados.

Desarrollar una política de trabajo híbrido y remoto adaptada a los cuidadores

De hecho, las responsabilidades de los cuidadores son tan diversas como ellos mismos. El objetivo es ayudar a estos empleados a gestionar tanto su trabajo como su vida personal, y prevenir el agotamiento y la depresión.

Una política adaptada podría incluir convenios colectivos que establezcan permisos para los cuidadores, apoyo psicológico o asociaciones con organizaciones especializadas, sobre todo para ayuda jurídica o administrativa.

El papel de los RRHH y los directivos

Directivos



- Vigilar los signos de fatiga o agotamiento entre los cuidadores que trabajan
- Contribuir a crear una atmósfera de apoyo y comunicarse con sensibilidad con el equipo.

Recursos Humanos



- Proporcionar apoyo y formación a los directivos sobre el reconocimiento y la gestión de los riesgos a los que se enfrentan los cuidadores que trabajan
- Integrar las necesidades específicas de los cuidadores en las políticas corporativas de TRH.
- Garantizar la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional.



Lecturas adicionales

- [California Employers Association, "The Remote Work and Caregiving Dilemma"](#)
- <https://www.employers.org/blog/2023/10/26/default/the-remote-work-caregiving-dilemma/>
- [Forbes, "New Research Shows Remote Work Essential For Caregivers"](#)
- <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/27/new-research-shows-remote-work-essential-for-caregivers/>

Incluir a los empleados LGBTQ en trabajo híbrido y remoto

“Si bien la distancia física puede eliminar algunas de las barreras cotidianas que se enfrentan en los entornos de oficina, también puede reducir la visibilidad, limitar la conexión social y disminuir las oportunidades de expresión y apoyo.



Introducción

El trabajo híbrido y a distancia ha transformado el funcionamiento de las organizaciones, ofreciendo mayor flexibilidad y acceso a nuevas formas de trabajo. Sin embargo, este cambio también ha planteado nuevos retos a la hora de garantizar lugares de trabajo inclusivos y equitativos, en particular para los empleados lesbianas, gays, bisexuales, trans o queer (LGBTQ+). Aunque la distancia física puede eliminar algunas de las barreras cotidianas a las que se enfrentan en los entornos de oficina, también puede **ocultar la visibilidad, limitar la conexión social y reducir las oportunidades de expresión y apoyo**. Por lo tanto, es importante garantizar que la inclusión de las personas LGBTQ+ siga siendo una prioridad en los entornos híbridos y remotos.

¿Cuáles son los retos de la inclusión de LGBTQ+ en entornos TRH?

El trabajo remoto e híbrido puede exacerbar involuntariamente las desigualdades existentes e introducir nuevas barreras para los empleados LGBTQ+. Los principales retos son los siguientes:

Menos oportunidades para compartir abiertamente su identidad

En entornos remotos, se reducen las conversaciones informales y las señales sociales que ayudan a crear confianza e identidad. Es posible que los empleados que hayan decidido hacer pública su orientación sexual en un lugar de trabajo físico no se sientan igual de cómodos o seguros en la red, lo que provoca una sensación de invisibilidad.

Videollamadas y preocupación por la privacidad

Para los empleados LGBTQ+ que no lo han compartido en el trabajo, participar en reuniones por vídeo puede resultar intrusivo o arriesgado. Por ejemplo, pueden tener miedo de que sus compañeros vean a su pareja del mismo sexo en segundo plano o de otras interacciones familiares.

Riesgo de aislamiento y entornos inseguros

El trabajo a distancia puede aumentar el aislamiento social de los empleados LGBTQ+, sobre todo si carecen de una red de apoyo fuera del trabajo. Para algunos, el hogar puede no ser un espacio seguro para expresar su identidad, lo que provoca un mayor estrés y un menor sentido de pertenencia.

Visibilidad reducida de aliados y referentes

Sin espacios físicos compartidos, la presencia informal de aliados y referentes visibles se hace menos tangible. Esto puede debilitar el sentimiento de solidaridad y apoyo con el que contaban los empleados LGBTQ+ en el lugar de trabajo.

Buenas prácticas

Comunicación Interna

Uno de los principales desafíos en la inclusión LGBTQ+ dentro de modelos de trabajo TRH es la escasa visibilidad de las personas empleadas LGBTQ+ y sus *aliades*. Al comunicar regularmente temas, iniciativas o noticias relacionadas con la comunidad LGBTQ+, los empleadores pueden facilitar el diálogo entre el personal y mitigar esta pérdida de visibilidad.

Pronombres compartidos

Animar a los empleados a incluir sus pronombres en las firmas de correo electrónico, los perfiles de usuario y al presentarse durante las reuniones fomenta una cultura inclusiva. Este sencillo acto normaliza la diversidad de género y crea un entorno más seguro para los empleados trans, no binarios y con diversidad de género. Los directivos y altos cargos deben predicar con el ejemplo para integrar esta práctica en todos los equipos.

Using virtual background

Los fondos virtuales pueden proteger la vida privada de los empleados impidiendo que los compañeros vean su casa durante las reuniones virtuales. También pueden transmitir mensajes de apoyo, recordar la política de inclusión de la empresa y ayudar a celebrar eventos relacionados con temática LGBTQ+.

El papel de los RRHH y directivos

Directivos



- Predicar con el ejemplo y promover las políticas de inclusión asegurándose de que su equipo las conoce y asiste a los eventos relacionados
- Apoyar las iniciativas de los empleados (comunicación, creación de un ERG...) asignando tiempo y recursos cuando sea posible
- Promover modelos de conducta y alianzas para garantizar que el tema de la inclusión es responsabilidad de todos

Recursos Humanos



- Llevar a cabo un análisis de la situación: analizar las quejas en función de la orientación sexual y la identidad de género, utilizar encuestas anónimas o crear grupos de discusión para recopilar información sobre las experiencias de los empleados LGBTQ+ en el trabajo
- Formalizar el compromiso de la empresa con la inclusión de las personas LGBTQ+ y designar referentes ejecutivos para llevarlo a cabo.
- Garantizar que los procesos de la empresa incluyan a los empleados LGBTQ+, ya sea en la contratación, la gestión de la carrera profesional o la movilidad.



Lecturas adicionales

- Santos, Ronnie de Souza, et al. Benefits and Limitations of Remote Work to LGBTQIA+ Software Professionals. 2023, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.05379>
- Out Now, LGBT+ WFH: Effective inclusion strategies for remote working, 2021 <https://www.outnowconsulting.com/media/56542/lgbtwfh-report-final.pdf>
- AFMD, LGBT+ inclusion in the workplace: A matter of equality, a matter of opportunity, 2022 <https://www.afmd.fr/kit-dinclusion-lgbt-au-travail-version-anglaise>

Identificación de las necesidades de las empresas para la integración de personas con diversidad.

¿Cuáles son las necesidades de los diferentes interlocutores de la industria para integrar a las personas en riesgo de exclusión en el lugar de trabajo?

Información del caso de estudio:

Organización: Telefónica

Tamaño: +103.000 empleados

Localización: Madrid, España

Sector: Telecomunicaciones

Contexto operativo

Telefónica es una multinacional española de telecomunicaciones con participación estatal. Es la cuarta empresa de telecomunicaciones de Europa y la decimoquinta del mundo. Está presente en más de veinte países de Europa y América y genera 1,2 millones de empleos. Entre sus principios corporativos está la formación, orientación y asesoramiento responsable en competencias digitales para que todos puedan afrontar los retos presentes y futuros.

The Problem/Opportunity

Problema: La integración laboral de personas discapacitadas, personas LGBTQ+ y otros grupos (por ejemplo, inmigrantes, minorías étnicas...) en riesgo de exclusión en el lugar de trabajo es necesaria para construir un entorno laboral triplemente inclusivo.

Oportunidad: La integración no sólo representa un acto de justicia social, sino que también beneficia a la sociedad al fomentar la diversidad y aprovechar el potencial y la capacidad de cada individuo. Para ello, el modelo de trabajo híbrido y a distancia (HRW) parece ser una herramienta fundamental y poderosa, ya que permite eliminar las barreras físicas, flexibilizar los horarios, reducir los prejuicios en el entorno laboral, generar un ambiente personalizado y abrir oportunidades geográficas.

Qué se hizo

1. Realizar un estudio sobre la realidad LGBTQ+ entre los empleados:

Acción: Telefónica realiza anualmente un diagnóstico de la realidad entre los empleados LGBTQ+.

Ejemplos: Global Diversity Council promueve una cultura inclusiva, en la que los empleados aportan sus opiniones libremente. Está orientado a la diversidad afectivo-sexual y de género y Promueve la visibilidad de la diversidad grupal y familiar en sus campañas publicitarias y facilita el acceso al empleo a sectores desfavorecidos de la población.

2. Política de diversidad e inclusión:

Acción: Desarrollo de una política interna específica y herramientas..

Ejemplos: Telefónica desarrolló e implementó una Política de Diversidad e Inclusión, estableciendo su compromiso con el cumplimiento de las leyes aplicables en los países en los que opera la empresa, así como con los Derechos Humanos internacionales. Esto busca asegurar una gestión libre de prejuicios asociados a las diferencias. En este sentido, también se implementó un Canal de Denuncias y Consultas que permite a las personas denunciar anónima o personalmente cualquier caso de acoso o discriminación.

Acción: Promover una cultura inclusiva, en la que los empleados aporten libremente sus puntos de vista.

Ejemplos: creación de un Consejo Global de la Diversidad. Se trata de un comité encargado de aplicar a escala mundial todas las iniciativas de fomento de la diversidad. Un ejemplo es el programa «Talentia», desarrollado por Telefónica España. Este proyecto trabaja el talento femenino en niveles previos a la dirección para que cuando haya oportunidades de promoción, las mujeres estén preparadas para ocupar su nuevo puesto.

3. Campañas de sensibilización:

Acción: Organización y/o participación en actos.

Ejemplos: Los grupos de afinidad están presentes en diferentes países y zonas, como España, Brasil, Reino Unido o Latinoamérica, lo que permite alinear las acciones con los intereses y preocupaciones de la comunidad LGBTQ+. La participación en eventos externos y, en particular, en las principales marchas del orgullo en ciudades (por ejemplo, Madrid, Londres o São Paulo) también ayuda a construir entornos en los que los empleados de Telefónica se sienten valorados e incluidos.

4. Formación e información:

Acción: Organización de cursos, talleres y eventos, y elaboración de vídeos corporativos.

Ejemplos: participación en el proyecto YesWeTrans de FELGTBI+. Cursos: El papel de los aliados no LGTBI+ en la consecución de la igualdad, visibilidad lésbica, bullying y acoso en las redes

sociales, la realidad de las personas intersexuales, la salud y el bienestar emocional de los empleados LGTBI+ y la transición de género en el trabajo.

5. Lenguaje y comunicación inclusivos, no sexistas o discriminatorios

Acción: Utilización de un lenguaje inclusivo, libre de referencias discriminatorias.

Ejemplos: En los canales de comunicación, imágenes, documentos, materiales publicitarios y comerciales (es decir, tanto internos como externos), Telefónica evita el uso de referencias sexistas y mensajes prejuiciosos o discriminatorios. La empresa promueve un lenguaje inclusivo para la integración de todas las personas de diferentes nacionalidades, orígenes étnicos, color de piel, estado civil, responsabilidad familiar, religión, edad, discapacidad, condición social, opiniones políticas, estado de salud y VIH, género, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género.

6. Eliminar barreras

Acción: Introducir ayudas y soporte técnico para reducir y eliminar las barreras a la accesibilidad digital, la conectividad, el rendimiento de la red, la seguridad, la privacidad, la comunicación y la colaboración. garantizando entornos de trabajo igualitarios.

Ejemplos: Telefónica adapta y personaliza los espacios de trabajo (es decir, asumiendo todos los costes que ello conlleva sin ayudas públicas) para el bienestar de los empleados con discapacidad reconocida, mejorando su rendimiento laboral.

Resultados

1. Visibilidad de la comunidad LGBTQ+:

Resultado: Aumento del número de empleados LGBTQ+.

Pruebas: Contratos de trabajo para 50 empleados transexuales.

2. Integración laboral de personas discapacitadas:

Resultado: Capacitar a las personas con discapacidad para humanizar la tecnología y romper barreras con la digitalización.

Evidencias: En septiembre de 2023, la empresa contaba con un total de 2.069 empleados con discapacidad, un 39,6% más que en 2022.

3. Incorporación del modelo de Trabajo Remoto Híbrido (HRW):

Resultado: Mejora de la accesibilidad al puesto de trabajo y de las herramientas para el trabajo a distancia (componentes clave para la integración laboral).

Pruebas: El 95% de la plantilla trabaja a distancia y al mismo tiempo se ha garantizado la conectividad. Estas pruebas están relacionadas con las acciones descritas anteriormente.

Conclusión

La integración laboral de personas en riesgo de exclusión social (por ejemplo, discapacitados, mujeres, colectivo LGBTQ+, inmigrantes y minorías étnicas) no es sólo un imperativo moral, sino también una estrategia inteligente para construir sociedades y empresas más fuertes y

resilientes. Al derribar barreras y utilizar la tecnología, entre otras herramientas, no sólo construimos un futuro más inclusivo, sino que también aprovechamos el talento y la diversidad que enriquecerán las comunidades y los lugares de trabajo. Por ello, las organizaciones tienen un importante reto por delante.

Referencias

<https://www.telefonica.com/es/sostenibilidad-innovacion/sociedad/diversidad-e-inclusion/>

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/la-diversidad-nos-define-la-inclusion-nos-une/>

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/diversidad-lgbt-un-asunto-interes-para-empresas/>

<https://www.telefonica.es/es/sala-comunicacion/blog/la-felgtbi-destaca-el-compromiso-de-telefonica-con-la-inclusion-lgtbi/>

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/discapacidad-entorno-laboral/>

Satisfacer las necesidades de los empleados cuidadores

Información del caso de estudio:

Organización: Banque Populaire Val-de-Marne

Tamaño: 2000 empleados

Localización: Francia

Sector: Banca y Finanzas

Contexto operativo

En Francia, entre el 15 % y el 20 % de los empleados cuidan a diario de un familiar gravemente enfermo o discapacitado. Un tercio de los cuidadores se ven obligados a dimitir para cuidar de un familiar frágil. Esta cifra podría ascender al 25 % (uno de cada cuatro empleados) para 2030, según AGIRC-ARRCO. 8,3 millones: el número de personas mayores de 16 años que ayudan regularmente a un ser querido por motivos de salud, pérdida de independencia o discapacidad (DREES). De estos, 4,3 millones ayudan a alguien mayor de 60 años. Las empresas deben tomar medidas para reconocer su papel.

¿Cómo definimos a un cuidador? Según la Confederación de Organizaciones Familiares de la Unión Europea, un cuidador se define como «toda persona no profesional que presta asistencia, de forma principal, parcial o total, a una persona que depende de ella para las actividades de la vida diaria, debido a su estado de salud, una discapacidad o su edad. Esto puede implicar ayuda con las actividades cotidianas, apoyo material o financiero, o apoyo moral. Esta ayuda se proporciona al menos una vez a la semana y representa al menos tres horas semanales».

En Francia, esta condición se rige por la ley de adaptación de la sociedad al envejecimiento, vigente desde 2016. Los cuidadores familiares tienen personalidad jurídica propia. Según el Código de Acción Social y Familia francés, se consideran cuidadores familiares los cónyuges, las personas con las que el beneficiario haya firmado un pacto civil de solidaridad, los ascendientes, los descendientes o los parientes colaterales.

Por ejemplo, según un estudio de BVA con April Foundation (2022)¹, un cuidador se toma de media 16 días libres al año para cuidar de un familiar necesitado. Además, esta situación tiene un gran impacto en su carrera profesional, ya que el 43 % cree que su desarrollo se ha visto frenado por su condición. El barómetro "Aider & Travailler 2023", publicado en septiembre de 2023 por Interfacia, identifica el impacto de ser cuidador en el trabajo: el 34 % de los cuidadores ha dejado su trabajo debido a su función, el 48 % no puede encontrar un nuevo empleo debido a su condición, el 68 % afirma que su situación tiene un impacto negativo en su trabajo, el 41 % afirma que tiene un impacto negativo en la vida profesional de su cónyuge, y el 79 % de los compañeros y directivos de los cuidadores ve afectada la organización del trabajo en equipo².

¹ <https://www.bva-xsight.com/wp-content/uploads/2022/09/Barometre-des-aidants-Fondation-April-BVA-2022-vDEF.pdf>

² <https://interfacia.fr/>: a solution for companies and their employees who provide care. Improving the social climate & productivity

Es un problema que las empresas deben abordar. Sobre todo porque la previsible caída del nivel de vida de las personas jubiladas, del 15 al 20 % de aquí a 2050, podría repercutir en parte en los cuidadores y aumentar la escala de las transferencias, lo que plantea la cuestión crucial de cómo compartir la carga entre las personas que pierden su independencia, sus cuidadores y la solidaridad colectiva.

Fue en 2018, trabajando con la asociación Cancer@Work, que Banque Populaire, según Philippe Triboulet, director de Diversidad y Apoyo a RRHH de las líneas de negocio, tomó conciencia de la necesidad de cuidar a sus empleados en necesidad y descubrió una población hasta entonces poco identificada, la de los cuidadores de empleados.

Problema/oportunidad

En 2019, la consultora Formell organizó seminarios web sobre este tema para todos los empleados de BP Val de Marne y ofreció apoyo a los cuidadores. La empresa realizó una encuesta. De sus 2000 empleados, alrededor del 20 % se ven directamente afectados por este problema. Desde 2019, el banco cooperativo ha incrementado el número de programas de apoyo para facilitar la vida laboral diaria de sus 400 empleados cuidadores.

Qué se ha hecho

1. Se ha implementado un enfoque estructurado:

- Un programa para conceder 4 días adicionales de permiso al año a todos los cuidadores que deban acompañar a un familiar para recibir tratamiento médico o realizar trámites administrativos.
- Varios días de teletrabajo adaptados a su situación personal como cuidadores.
- Un fondo solidario compuesto por días de teletrabajo y permiso remunerado, RTT³ donados por compañeros, destinado a los cuidadores que deseen apoyar a una persona al final de su vida o en la fase terminal de una enfermedad.
- Un "Café de Cuidadores" en colaboración con la Asociación Francesa de Cuidadores. Se trata de un foro de debate de una hora para 7 u 8 cuidadores que deseen reunirse, conversar y apoyarse mutuamente.

Las iniciativas también incluyen formación para actores clave, como los directivos, en particular sobre horarios flexibles y modalidades de teletrabajo. Otro problema del que se ha informado a los directivos es el aislamiento que sienten los empleados que prestan cuidados. Por ello, se les ha impartido formación sobre la gestión de equipos remotos y el mantenimiento de la conexión entre empleados presenciales y remotos para evitar tensiones. Los objetivos laborales se han mantenido. Los responsables de RR. HH. y los interlocutores sociales también reciben formación.

2. Un enfoque "etiquetado" basado en dos sellos: Cap Handéo y el sello Diversidad.

BPCA Val de Marne recibió en 2019 el sello "Cap'Handeo, Empresa comprometida con sus empleados cuidadores", para ayudar a las empresas a definir acciones de apoyo a sus

³ Days of Working Time Reduction

empleados cuidadores. Este sello permite a la empresa beneficiarse de apoyo adicional para sus acciones en favor de los empleados cuidadores.

Estas acciones también han permitido a Banque Populaire Val de France obtener el sello Diversidad de AFNOR.

Resultados

Hasta la fecha, BP Val de Marne ha brindado apoyo a casi 100 empleados, incluyendo 70 en su calidad de cuidadores y 30 directivos o contactos clave dentro del banco (responsables de RR. HH., interlocutores sociales, etc.). En 2022, el fondo de solidaridad permitió redistribuir un total de 58 días.

1. Una marca empleadora más sólida

Este importante tema social ha obtenido el apoyo de todos los empleados a nivel interno, incluidos los interlocutores sociales. Para la empresa, representa un reto en términos de comunicación interna y externa sobre diversidad y se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la marca empleadora de Banque Populaire⁴. La benevolencia es uno de los valores fundamentales de la empresa, lo que genera un fuerte reconocimiento entre los empleados y aumenta su compromiso con la empresa.

2. Empleados que desarrollan sus habilidades

Según el barómetro Interfacia 2023, el 69 % de los cuidadores afirma haber adquirido nuevas habilidades gracias a su puesto, especialmente en cuanto a la gestión de prioridades, la organización del tiempo y una mayor eficiencia. Esta opinión es compartida por compañeros y responsables de cuidadores en BPCA. Estos últimos también observan un impacto positivo en la cohesión del equipo y en su propia organización del trabajo.

3. Un tema que cobrará cada vez mayor importancia en los próximos años.

A medida que la población envejece, la proporción de empleados que prestan cuidados aumentará drásticamente. Otro dato preocupante es que la caída prevista del 15-20 % en el nivel de vida de las personas jubiladas entre ahora y 2050 podría repercutir en parte en los cuidadores y aumentar la escala de las transferencias, lo que plantea la cuestión crucial de cómo se debe repartir la carga entre las personas que pierden su independencia, sus cuidadores y la solidaridad colectiva.

References

<https://www.banquepopulaire.fr/communication/accompagner-protéger-aidants-aides/>

<https://www.monentrepriseinclusive.com/salaries-aidants-fonds-solidarite-banquepopulaire/>

<https://www.handeo.fr/>

<https://www.banquepopulaire.fr/valdefrance/aidants-decouvrez-les-dispositifs-qui-vous-sont-dedies/>

⁴ Help & Work 2023

<https://www.monentrepriseinclusive.com/comment-lentreprise-peut-elle-accompagner-ses-salaries-aidants/>

<https://www.groupebpce.com/toute-l-actualite/le-groupe-bpce-sengage-aux-cotes-des-aidants-et-de-leurs-aides/>

<https://www.prix-entreprise-salaries-aidants.fr/prix-2021/>

Creando espacios digitales seguros para empleados LGBTQ+

Información del caso de estudio:

Organización: PageGroup

Tamaño: 1000 empleados

Localización: Francia

Sector: Reclutamiento

Contexto operativo

Con el auge de los modelos de trabajo remoto e híbrido, las plataformas de comunicación digital se han vuelto fundamentales para las interacciones en el lugar de trabajo.

Uno de los desafíos que enfrentamos es garantizar que estas plataformas sean seguras, inclusivas y de apoyo para los empleados LGBTQ+. Esto es crucial ante la falta de espacios de oficina físicos donde las iniciativas de inclusión sean más visibles y directas.

Problema/Oportunidad

Problema: Algunos empleados, o incluso la dirección, pueden resistirse a la idea de crear espacios digitales seguros, considerándolos innecesarios o una forma de favoritismo. Esta resistencia puede deberse a una falta de comprensión de las cuestiones LGBTQ+ o a una resistencia más amplia a las iniciativas de diversidad, inclusión y equidad (DE&I).

La baja participación puede limitar la eficacia de estos espacios, dificultando la creación de una comunidad de apoyo o la atención a los problemas que enfrentan los empleados LGBTQ+.

Si bien el anonimato puede proteger a los empleados de la discriminación, también puede obstaculizar el desarrollo de una comunidad unida y solidaria. Lograr el equilibrio adecuado entre anonimato y visibilidad es difícil.

Medir el impacto de los espacios digitales seguros puede ser complejo. Métricas como las tasas de participación, la satisfacción del usuario y el impacto en el bienestar de los empleados no siempre son fáciles de cuantificar o monitorizar. Sin métricas de éxito claras, puede resultar difícil demostrar el valor de estos espacios para la organización, lo que podría poner en peligro su futuro.

Oportunidad: La reputación de una empresa está estrechamente ligada a su compromiso con la diversidad y la inclusión. Las organizaciones que crean y promueven espacios digitales seguros para empleados LGBTQ+ son consideradas líderes en diversidad, inclusión y diversidad. Esta reputación positiva puede mejorar la fidelización de los clientes, atraer inversores y fortalecer las relaciones con las partes interesadas.

Ofrecer espacios digitales seguros también puede ayudar a evitar posibles problemas legales relacionados con la discriminación y el acoso. Demuestra un enfoque proactivo para crear un entorno inclusivo, alineado con los requisitos legales y los estándares éticos. Esto contribuye a un lugar de trabajo más equitativo.

Los espacios digitales seguros permiten a los empleados LGBTQ+ compartir experiencias, buscar apoyo y conectar con otras personas en situaciones similares, lo que puede reducir significativamente el estrés y la ansiedad. Los empleados más saludables son más productivos, tienen menores tasas de absentismo y son menos propensos a sufrir agotamiento.

Qué se hizo

1. **Comenzamos con un programa** piloto para evaluar la eficacia de los espacios digitales seguros, recopilar comentarios y realizar los ajustes necesarios antes de su implementación a gran escala.

Los conceptos clave abordados fueron las estrategias de alianzas, que se desglosan en:

- Facilitar reuniones inclusivas
 - Contratación y ascensos justos
 - Promover una cultura inclusiva
2. Luego, abordamos la responsabilidad individual a través de experiencias de alianzas individuales e interpersonales. El programa piloto reunió a unos 100 asistentes.

Resultados

La existencia de espacios digitales seguros demuestra a todos los empleados que la organización valora la diversidad y la inclusión, fomentando una cultura más inclusiva. Estos espacios permiten a los empleados LGBTQ+ expresar sus inquietudes, compartir sus experiencias y contribuir a los debates organizacionales sobre diversidad e inclusión. Nuestros empleados LGBTQ+ nos han solicitado que tomemos medidas más significativas en materia de transidentidad; esta solicitud fue la primera en todas las áreas geográficas. Los espacios digitales seguros ofrecen una plataforma para que los empleados LGBTQ+ conecten con otras personas a nivel internacional que comparten experiencias similares, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia en nuestras 34 ubicaciones internacionales.

Gestión del sesgo inconsciente y microagresiones en el trabajo híbrido y remoto

Información del caso de estudio:

Organización: Hellenic EcoFashion Ltd.

Tamaño: 250 empleados

Localización: Grecia

Sector: Moda sostenible

Contexto operativo

Hellenic EcoFashion Ltd. es una empresa líder en la industria de la moda sostenible en Grecia. La empresa produce ropa y accesorios ecológicos, priorizando el abastecimiento ético y las prácticas sostenibles. Su plantilla está compuesta por diseñadores, responsables de marketing, personal administrativo y operarios de fábrica. La reciente transición a un modelo de trabajo híbrido, impulsada por la pandemia de COVID-19, combinó el teletrabajo para el personal corporativo con el trabajo presencial para los empleados de fábrica.

El problema/Oportunidad

Problema: La transición a un modelo de trabajo híbrido reveló problemas subyacentes de sesgo inconsciente y microagresiones dentro de la organización. Los empleados remotos, especialmente aquellos pertenecientes a minorías, informaron sentirse marginados durante las reuniones virtuales y excluidos de los procesos críticos de toma de decisiones. Las microagresiones en la comunicación virtual, como comentarios despectivos y bromas inapropiadas, también se hicieron más evidentes.

Oportunidad: Esta situación brindó a Hellenic EcoFashion Ltd. la oportunidad de abordar estos problemas de forma proactiva, promoviendo un entorno laboral más inclusivo y respetuoso. La dirección de la empresa reconoció que gestionar eficazmente el sesgo inconsciente y las microagresiones podría mejorar el compromiso de los empleados, fomentar la innovación y mejorar la productividad general.

Qué se hizo

1. Realización de una evaluación exhaustiva:

Acción: Colaboración con consultores externos especializados en diversidad, equidad e inclusión (DEI) para evaluar exhaustivamente las prácticas actuales de la empresa.

Ejemplo: Se realizaron encuestas, grupos focales y entrevistas individuales con los empleados para identificar sesgos inconscientes y microagresiones.

2. Implementación de programas de capacitación:

Acción: Se implementaron programas de capacitación obligatorios para reconocer y abordar los sesgos inconscientes y las microagresiones.

Ejemplo: Se desarrollaron talleres interactivos y módulos de aprendizaje electrónico para educar a los empleados sobre el impacto de su comportamiento y cómo fomentar un entorno inclusivo.

3. Establecer políticas claras y mecanismos de denuncia:

Acción: Se actualizó el código de conducta de la empresa para incluir directrices específicas sobre la prevención y el tratamiento de las microagresiones y el sesgo inconsciente.

Ejemplo: Se implementaron herramientas de denuncia anónima y se creó un comité de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para gestionar las quejas y garantizar la rendición de cuentas.

4. Promoción de la comunicación inclusiva:

Acción: Se desarrollaron directrices para la comunicación inclusiva en entornos virtuales, haciendo hincapié en la escucha activa, la participación equitativa y el lenguaje respetuoso.

Ejemplo: Se fomentó el uso de lenguaje inclusivo en correos electrónicos y reuniones virtuales, e impartió capacitación sobre cómo facilitar debates inclusivos.

5. Mejora de la Responsabilidad del Liderazgo:

Acción: Se incorporaron objetivos de DEI en las evaluaciones de desempeño de gerentes y líderes.

Ejemplo: Se capacitó a los líderes para que reconocieran sus sesgos y se les exigió responsabilidad por fomentar entornos de equipo inclusivos.

6. Creación de redes de apoyo:

Acción: Se establecieron Grupos de Recursos para Empleados (GRE) para apoyar y defender a los empleados con baja representación.

Ejemplo: Se pusieron en marcha GRE para mujeres, empleados LGBTQ+ y minorías étnicas, facilitando reuniones periódicas y proporcionando una plataforma para compartir experiencias.

Resultados

1. Mayor Conciencia y Comprensión:

Resultado: Los empleados se volvieron más conscientes de sus sesgos y del impacto de sus acciones en los demás. Los programas de capacitación les permitieron comprender mejor cómo reconocer y mitigar los sesgos inconscientes y las microagresiones.

Evidencia: Las encuestas posteriores a la capacitación indicaron un aumento del 75 % en la concienciación y comprensión de los empleados sobre temas de diversidad, inclusión e inclusión (DEI).

2. Mejora de la denuncia y la rendición de cuentas:

Resultado: El establecimiento de políticas y mecanismos de denuncia claros permitió que más empleados se sintieran seguros al denunciar casos de sesgo y microagresión.

Evidencia: El número de incidentes denunciados aumentó inicialmente, lo que indica una mayor confianza en el proceso de denuncia, y posteriormente disminuyó a medida que mejoraba la cultura.

3. Mayor compromiso e inclusión de los empleados:

Resultado: Promover la comunicación inclusiva y establecer grupos de apoyo para empleados (GRE) contribuyó a crear un entorno laboral más comprometido e inclusivo.

Evidencia: Las puntuaciones de compromiso de los empleados en las encuestas anuales mejoraron un 20 %, con mejoras específicas en el sentimiento de inclusión y pertenencia.

4. Mayor compromiso de liderazgo:

Resultado: Los líderes se comprometieron más con los objetivos de DEI, lo que resultó en una gestión de equipos y procesos de toma de decisiones más inclusivos.

Evidencia: Las evaluaciones de desempeño mejoraron significativamente las competencias de DEI de los líderes, y la retroalimentación de los empleados destacó prácticas de liderazgo más inclusivas.

5. Impacto positivo en la cultura empresarial:

Resultado: El enfoque integral para la gestión de sesgos inconscientes y microagresiones fomentó una cultura empresarial más respetuosa y solidaria.

Evidencia: Las tasas de retención de empleados mejoraron un 15 % y se observó un aumento notable en la diversidad de las nuevas contrataciones, lo que refleja un proceso de contratación más inclusivo.

Conclusión

Al implementar medidas específicas para abordar los sesgos inconscientes y las microagresiones, Hellenic EcoFashion Ltd. no solo mejoró su cultura laboral, sino que también estableció un estándar de inclusión en la industria de la moda sostenible. Las iniciativas garantizaron que todos los empleados, independientemente de su lugar de trabajo o procedencia, se sintieran valorados y respetados, lo que resultó en una fuerza laboral más cohesionada y productiva.

Trabajo híbrido y remoto para personas con discapacidad

Información del caso de estudio:

Organización: Instituto económico alemán IW

Tamaño: Aproximadamente 4,83 millones de empleados

Localización: Colonia, Alemania

Sector: Instituto privado de investigación económica

Contexto operativo

El Institut der Deutsche Wirtschaft (IW) es un instituto privado de investigación económica centrado en políticas económicas, sociales y educativas, así como en el mercado laboral. En 2023, el IW realizó un estudio sobre el teletrabajo y su impacto en las personas con discapacidad. El resultado general de su investigación es que el auge de la digitalización ha abierto numerosas oportunidades de participación para los empleados, facilitando la incorporación o la permanencia de las personas con discapacidad en el empleo. Gracias a que las empresas ofrecen modalidades de trabajo híbrido y desarrollan tecnologías de asistencia, las personas con discapacidad han podido mejorar su vida profesional y sus posibilidades de integrarse de forma independiente en la sociedad. Para respaldar esta teoría, el estudio del IW tuvo en cuenta diversas encuestas de investigación a nivel mundial, que se detallan en este caso práctico.

El problema/Oportunidad

Problema: Dado que los cambios provocados por la pandemia del coronavirus tendrán un impacto duradero en la reinserción laboral de las personas con discapacidad, IW considera esencial mejorar sus habilidades digitales y su autogestión.

Oportunidad: Las nuevas tecnologías de comunicación transfronteriza brindan a las personas con discapacidad mayor autonomía y flexibilidad, permitiéndoles gestionar tratamientos médicos o ejercicios de rehabilitación mientras trabajan. Sin embargo, una transición completa al teletrabajo podría poner en peligro la integración social en los equipos, así como el sentimiento de conexión con la empresa.

Qué se hizo

El estudio de IW considera los resultados de un estudio de la Universidad de Algoma en Ontario, que examinó cómo se puede apoyar a los empleados con discapacidad mientras trabajan desde casa. Este estudio sugiere que todos los tipos de datos deben procesarse electrónicamente y que las computadoras deben estar equipadas con las ayudas adecuadas (por ejemplo, pantalla braille, textos alternativos, programa de reconocimiento de voz) cuando sea necesario. Durante las videoconferencias, los intérpretes de lengua de señas y los subtítulos en vivo pueden ser

útiles para muchos empleados. Si bien la pandemia de COVID-19 aceleró la promoción y la inversión en ayudas digitales, la investigación sobre su aplicación para empleados con discapacidad sigue siendo limitada. Esta brecha digital también se ve agravada por el hecho de que los hogares de personas con discapacidad generalmente tienen menos acceso a hardware, software y conexiones a internet.¹

Si bien la reducción de los desplazamientos puede beneficiar a muchas personas con discapacidad, el estudio de IW concluye que las nuevas ayudas digitales de asistencia no deberían crear nuevas barreras, sino facilitar una mayor participación en el mercado laboral. Los factores de éxito, comprobados empíricamente, para una oficina en casa exitosa son, sobre todo: el flujo de información, la calidad de la gestión, el equipo técnico, la ergonomía y la calidad del ambiente de la sala.²

Otro estudio que IW tuvo en cuenta fue el realizado por la Asociación Alemana para la Rehabilitación (Deutsche Vereinigung für Rehabilitation, DVfR)³. Este definió las condiciones marco óptimas para promover el teletrabajo y la inclusión:

- Establecer la voluntariedad y presentar el teletrabajo como una opción, no como una obligación.
- Equipar el lugar de trabajo para que sea accesible para personas con discapacidad y sin barreras.
- Invertir en cursos de formación para mejorar el uso de las herramientas digitales.
- Fortalecer la comunicación interna: mantener el contacto, ofrecer apoyo, solicitar retroalimentación.
- Adaptarse a las necesidades de las personas con discapacidad visual y auditiva y desarrollar soluciones de teletrabajo a medida junto con los empleados.

Estos requisitos surgieron de un análisis de seguimiento realizado tras la pandemia, que el equipo de IW consideró una oportunidad para que las empresas revolucionaran sus organizaciones. Inevitablemente, durante el primer confinamiento de 2020, muchos empleados tuvieron que enfrentarse a retos como la falta de equipo técnico, una ergonomía deficiente en el teletrabajo y un aumento de los ciberdelitos debido a un software antivirus inadecuado. Como resultado, tanto directivos como empleados se vieron obligados a familiarizarse rápidamente con las nuevas tecnologías de la comunicación, así como a aprender nuevas prácticas de liderazgo y cooperación.

El informe final que este caso práctico incorporará del documento de IW es el proyecto AKTIF (Akademiker_innen mit Behinderung in die Teilhabe- und Inklusionsforschung). Esta iniciativa también concluyó que es esencial garantizar la integración del equipo al establecer espacios de trabajo remotos. Las conclusiones de AKTIF destacaron la importancia de los modelos de horario laboral flexible y las soluciones de teletrabajo. Al mismo tiempo, enfatizaron la necesidad de adaptar y crear flexibilidad en el entorno laboral según las necesidades individuales, permitiendo ritmos de trabajo personalizados y manteniendo la cohesión del equipo.⁴

Resultados

El estudio de IW concluyó que una cultura corporativa inclusiva, según la Teoría de la Distinción Óptima (TDO), logra un equilibrio entre el deseo de pertenencia grupal y la necesidad de distinción individual. Dicha cultura fomenta un fuerte sentido de pertenencia y colaboración dentro de la empresa, el departamento o el equipo, a la vez que ofrece espacios para que las personas muestren sus fortalezas y personalidades únicas, contribuyendo así al éxito general del equipo.

Referencias

- M. BOCKSTAHLER, et.al, [Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic](#), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – IAO, Stuttgart, 2020.
- M. BOEHLE, [Corona-Konsultationsprozess der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation. Ergebnisse Themenfeld 2: Arbeitsleben](#), Heidelberg, 2021.
- C. FLÜTER-HOFFMAN, P. TRAUB, [Menschen mit Behinderungen im Homeoffice – Erleichterung für die Inklusion?](#), 2023.
- C. FLÜTER-HOFFMANN, A. HAMMERMAN, R MONSEF, [Betriebliche Einflussfaktoren auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018](#), IW-Trends, 2021, Nr. 4, p. 6.
- S. JOHANSSON ET.AL., [Disability digital divide: the use of the internet, smartphones, computers and tablets among people with disabilities in Sweden](#), 2021.
- A. MA and D. RAST, [Optimal Distinctiveness Theory](#). Encyclopedia of Personality and Individual Differences, 2017, pp.1–8.
- M. SCHRÖTTLE, S. ZAPFEL, [Akademiker_innen mit Behinderung in die Teilhabe- und Inklusionsforschung \(AKTIF\) – Abschlussbericht](#), Dortmund/Nürnberg, 2019, p. 40.
- N. SHAW, S. BOUDREAU, M. ISSAOUI, [Digital Assistive Technologies to support remote working by people with disabilities: A scoping Review](#), Sault Ste. Marie, Ontario, 2022.
- J. YORK, J. JOCHMARING, [Dilemmata einer inklusiven Arbeitswelt. Menschen mit Behinderung zwischen Sondersystemen und Gestaltungschancen einer Arbeitswelt 4.0](#), 2022, p.88.

Procesos inclusivos de contratación y toma de decisiones, empoderamiento de las mujeres y espíritu de equipo diverso.

Información del caso de estudio:

Organización: SAP SE

Tamaño: 105.000. + empleados

Localización: Walldorf, Alemania

Sector: desarrollo de Software

Contexto operativo

SAP, una de las mayores empresas tecnológicas de Alemania, tiene una plantilla muy diversa repartida por todo el mundo, con empleados de más de 157 nacionalidades. Con el cambio hacia el trabajo a distancia, la empresa detectó posibles obstáculos para denunciar la discriminación en un entorno cada vez más virtual. Por lo tanto, SAP ha estado aplicando sus estrategias de D&I para fomentar una cultura global en el lugar de trabajo. Las iniciativas que promueven la diversidad y la inclusión se ilustran anualmente en el «Informe Integrado»¹ con datos detallados sobre los proyectos de mayor impacto y los objetivos alcanzados. Este estudio de caso tendrá en cuenta en particular el Informe de 2023 y mostrará las ideas más inspiradoras para mejorar la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo.

El problema/oportunidad

Según SAP, la organización cree que una cultura laboral en la que los empleados sientan que pueden ser ellos mismos puede tener un gran impacto tanto en las empresas como en la sociedad. En el contexto del proyecto ReWork, este aspecto adquiere aún más relevancia si tenemos en cuenta la creciente influencia de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo. Aunque actualmente se debate si la IA puede reducir el riesgo de parcialidad en los procesos de contratación cuando se diseña como una herramienta ética y justa, también aumenta la demanda de un sentido de pertenencia en un entorno laboral que cambia rápidamente.

Con estos antecedentes en mente, SAP estableció hace varios años los llamados Grupos de Red de Empleados (ENG): grupos voluntarios y dirigidos por empleados que han creado un espacio digital común donde todos pueden compartir sus perspectivas únicas. En la actualidad, SAP cuenta con 13 ENG globales diferentes cuyos temas abordados varían desde la inclusión del autismo hasta lugares de trabajo accesibles en caso de discapacidad, horarios flexibles para padres trabajadores y representación de diferentes culturas en general (por ejemplo, empleados latinos, indígenas, panasiáticos y negros). A través de la tutoría, el aprendizaje formativo, el compromiso con la comunidad, los eventos para la celebración cultural y la divulgación, los ENG de SAP representan una forma de permitir a los empleados celebrar sus propias identidades, al

tiempo que les permite desarrollar oportunidades de creación de redes a pesar de trabajar a distancia o en diferentes partes del mundo.

Qué se ha hecho

Para seguir ampliando la diversidad de su plantilla, SAP informa de haber alcanzado una serie de objetivos en 2023, entre ellos la participación de más de 14.000 empleados en el Desafío de Mentalidad Inclusiva (IMC) y la participación de más de 1.000 directivos en el Taller de Inclusión Intencional. Según SAP, el objetivo de estas iniciativas es estimular el deseo de aprender y desarrollarse. El IMC, por ejemplo, es una plataforma de aprendizaje que «desafía» el pensamiento de los empleados. Esto ocurre a través de ejercicios rápidos sobre salud mental, cuestiones LGBTQIA+, prejuicios y otros comportamientos inconscientes que deben abordarse para concienciar sobre la D&I. Por ejemplo, un reto llamado «Deaf and Thriving» (Sordos y prósperos) compartió técnicas que podrían ser de ayuda para los compañeros con discapacidad auditiva y que pueden estar en desventaja en situaciones como una sala de reuniones con mala calidad de audio o entender diferentes acentos por teléfono. Pequeños ajustes, como mirar directamente a los compañeros al hablar o dejar espacio cerca de las pantallas durante las reuniones para permitir la lectura de subtítulos en directo, pueden marcar una gran diferencia. Este reto fue también una ocasión importante para que los compañeros sordos y con problemas de audición compartieran su experiencia y minimizaran el estigma asociado a la sordera.

En cuanto a la capacitación de las mujeres y la paridad de género, SAP se fijó el objetivo de cubrir el 25 % de los puestos ejecutivos con mujeres para 2027. Las políticas de contratación reflejan esta tendencia: el 41,6 % de la plantilla de SAP eran mujeres, incluidas las funciones tecnológicas.

En este sentido, otro proyecto importante fue el Programa SWICS, iniciado en 2021, para mejorar la formación en ciberseguridad y aumentar así la empleabilidad de las mujeres.

Por último, en lo que respecta a la contratación inclusiva, SAP hizo hincapié en la diversidad utilizando estrategias adaptadas para garantizar la representación en cada paso del proceso de contratación. Los aspectos clave a este respecto son:

- Fortalecer las relaciones con iniciativas como los programas Returnship en Norteamérica, cuyo objetivo es apoyar a los profesionales a mitad de carrera con 5 o más años de experiencia laboral que han hecho una pausa en su carrera por motivos de cuidado de personas, inmigración o servicio militar, ofreciéndoles puestos remotos e híbridos, que varían desde ventas a marketing u otras funciones corporativas.

- Colaborar con los ENG para que todos los empleados puedan conectar con miembros del equipo SAP que compartan orígenes similares.
- Formar a los responsables de contratación para que den prioridad a la contribución cultural y sean conscientes de los prejuicios con iniciativas como el Taller de Inclusión Intencional.

Este marco inclusivo ha ayudado a SAP a aumentar la contratación de mujeres, jóvenes talentos y grupos étnicos infrarrepresentados en 2023, especialmente en Estados Unidos, donde la contratación de candidatos asiáticos, negros y multirraciales superó la representación de la plantilla.

Resultados

In 2023 SAP achieved many important recognitions for its D&I strategies. For example, the company's Autism at Work program¹ was recognised as a Lighthouse Program by the World Economic Forum and received the Corporate Compassion Award from the HollyRod Foundation.

This inspired SAP to further broaden their D&I strategies, and as a result they launched their *Global Anonymous Self-Identification Diversity Survey*,² which enabled the company to gain better insights its workforce diversity.

References

Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.

[Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)

Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.

S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024

SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.

SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.

SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

¹ Launched in 2013 in India, the programme is aimed at people on the autism spectrum who have completed an apprenticeship in the STEM field or are about to. Candidates can apply in all areas of the company, but the majority of available positions are in the software development sector (including quality management or service & support). SAP is committed to equal employment for candidates with physical or mental disabilities, because when neurodiverse perspectives are missing from the workforce, innovation and creativity go missing. As time passed, hundreds of organisations felt inspired from this initiative and therefore signed the SAP's Autism Inclusion Pledge, a document sharing the program methods. From SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), 2024 and SAP, [Autism at work overview](#).

² The survey invited employees to voluntarily share personal characteristics, such as their ethnicity, gender identity, sexual orientation, disability status, nationality, military/veteran and caregiver status, among others. In its first year, the self-ID survey achieved a significant 12% response rate from employees and management. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 9.

Educación e integración de personas en riesgo de exclusión social en el entorno universitario en línea

Información del caso de estudio:

Organización: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Tamaño: 3700 empleados

Localización: La Rioja España

Sector: Educación

Contexto operativo

UNIR es una universidad en línea con sede en Logroño (España) que ofrece títulos de grado y máster. Su alumnado proviene de más de 25 países, con diferentes culturas y orígenes socioeconómicos.

El problema/oportunidad

El problema: Algunos estudiantes presentan situaciones personales y sociales relacionadas con el riesgo de exclusión social. El objetivo prioritario de la universidad es lograr la plena integración de todos los estudiantes en la vida universitaria, buscando los medios y recursos necesarios para convertir UNIR en una universidad para todos.

La inclusión de diferentes perfiles de estudiantes, con distintas necesidades y diversidad (diversidad funcional, diversidad cultural, género, etc.), implica la implementación de estrategias, medidas y acciones enfocadas en adaptar el contexto y el entorno a las personas. Entre los desafíos se encuentra la falta de formación e información para responder a las necesidades de los estudiantes con discapacidad. Además, las dificultades para comunicarse con el resto del personal universitario son uno de los principales retos para la inclusión.

La diversidad en el aula beneficia al alumnado, tanto por su efecto dinamizador como por la transmisión de valores que encarna. Es precisamente la falta de referentes la que puede generar dificultades en el trato con los compañeros, ya que el desconocimiento puede llevar al rechazo o, por el contrario, a un comportamiento paternalista. Por lo tanto, es importante mejorar y perfeccionar los conocimientos y las estrategias para ofrecer una enseñanza de calidad a todo el alumnado.

Oportunidad: UNIR investiga los beneficios y desafíos que plantea la inclusión de estudiantes con discapacidad en las universidades. Su inclusión en el aula universitaria beneficia tanto a ellos como al profesorado, según un estudio realizado por investigadores de UNIR y la Universidad de Sevilla. Este estudio recopila la experiencia de 119 docentes de 10 universidades españolas (Carballo, Molina, Cortes Vega y Cabeza Ruiz, 2022). El profesorado coincidió en que la presencia de estudiantes con discapacidad en el aula favorece el desarrollo de valores y habilidades, como la empatía y la comprensión de la diversidad en general (en

particular, la discapacidad). El desarrollo de estos valores es responsabilidad de profesionales con formación en ciencias sociales y posgrados especializados.

Qué se ha hecho

1. Implantación de másteres especializados en diversidad:

Acción: Realización de cursos de postgrado especializados en la intervención con colectivos de personas en riesgo de exclusión social. .

Ejemplos:

- El Máster en Intervención social, que proporciona los conocimientos específicos para gestionar, diseñar y evaluar eficazmente programas de intervención social.
- El Máster en educación especial, apoyado en las TIC y la neuropsicología, adoptando un enfoque multidisciplinar que explora diversas discapacidades, proporcionando herramientas prácticas y teóricas directamente aplicables en entornos educativos. .

2. Implementación de cursos especializados en diversidad:

Acción: Implementación de cursos especializados en diversidad funcional.

Ejemplos:

- Curso de Discapacidad Intelectual Infantil y Desarrollo Motor: Nuevas actividades psicomotoras: orientado a utilizar el deporte como herramienta terapéutica, enseñando las tendencias más innovadoras en el ámbito del deporte y la salud. Ofrece acceso a diferentes recursos y actividades que posteriormente pueden ponerse en práctica con niños y les permite adquirir las competencias necesarias para fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales como la autoestima, la comunicación y la asertividad.
- Curso de Neuroeducación: Práctica con niños con discapacidad intelectual. Se aplica una metodología interdisciplinar que permite a los niños adquirir las habilidades necesarias para promover el desarrollo de habilidades socioemocionales, como la autoestima, la comunicación y la asertividad. Este curso es impartido por la Fundación Querer y la Fundación Atlético de Madrid, con la colaboración de la Comunidad de Madrid.
- Curso de Fútbol Terapéutico: En colaboración con la Fundación Atlético de Madrid y la Fundación Querer, este curso está dirigido a profesionales que trabajan con niños con discapacidad intelectual y dificultades en su desarrollo motor. Con la participación de profesionales en activo y de renombre internacional, este curso utiliza el deporte como herramienta terapéutica, brindando la oportunidad de aprender las tendencias más innovadoras en el ámbito del deporte y la salud.

3. Implementación de servicios de apoyo especial:

Acción: El Servicio de Atención a Necesidades Educativas Especiales (SANNEE) ofrece apoyo al alumnado con necesidades educativas funcionales, temporales o permanentes, ofreciendo las soluciones más adecuadas para cada caso.

Ejemplos:

- Acceso a los recursos del Campus Virtual: los materiales se adaptan a las necesidades del alumnado.
- Adaptaciones curriculares: se informa a los Departamentos de Coordinación Académica sobre las necesidades educativas especiales del alumnado para que se puedan realizar las modificaciones pertinentes.
- Adaptaciones en los exámenes: se toman las medidas necesarias en los exámenes para garantizar la igualdad de oportunidades para todo el alumnado de UNIR.
- Asesoramiento pedagógico: los casos que lo requieren se derivan al Servicio de Orientación Académica para brindar al alumnado la atención personalizada más adecuada.
- Otras acciones: considerando diferentes casos y situaciones, los departamentos específicos ofrecen respuestas adecuadas a las solicitudes del alumnado de UNIR con limitaciones funcionales.

Resultados

1. Estudiantes especializados en diversidad: aplicaciones profesionales

Resultado: Perfiles profesionales para la intervención con colectivos en riesgo de exclusión social en:

- Administración pública, como funcionario especializado en políticas sociales y programas de intervención.
- Servicios sociales, como gerente y director de empresas, encargado de la planificación y supervisión, o responsable de centros de atención específicos para diversos grupos de población.
- Tercer sector, como director en organizaciones, para la planificación y evaluación de proyectos sociales.
- Investigación, como técnico en organizaciones públicas y privadas.
- Responsable de proyectos sociales en organizaciones públicas y privadas, responsable del diseño y la gestión de proyectos de intervención.
- Área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en organizaciones, definiendo áreas de interés y diseñando planes de acción.
- Consultoría en bienestar y políticas sociales, diagnosticando necesidades y apoyando la implementación de programas de intervención social.

Evidencias: El número de graduados universitarios supera los 10.000.

2. Estudiantes con necesidades especiales:

Resultado: Estudiantes atendidos en el Servicio de Atención a Necesidades Especiales (SANNEE)

Evidencias: El 4% del total de estudiantes de la universidad ha declarado tener algún tipo de diversidad funcional y ha recibido apoyo.

3. Inversión en tecnología y formación del IOP (Inditex Open Platform):

Resultado: Ha desarrollado la capacidad de generar constantemente soluciones tecnológicas, de forma ágil y versátil en un entorno digital.

Evidencias: IOP se ha implantado en 5.800 tiendas de las marcas del grupo. Esto representa el 100% de las instalaciones de la empresa.

Conclusión

La educación superior en el ámbito de la intervención con personas en riesgo de exclusión social, así como el apoyo a personas con diversidad funcional, permitió a UNIR superar el reto de crear perfiles profesionales especializados e integrar al alumnado. La universidad demostró su compromiso con la diversidad y la satisfacción del alumnado y el profesorado. Estos esfuerzos generaron un buen ambiente de estudio y trabajo, contribuyendo al éxito de las oportunidades laborales para el alumnado en general, así como a la igualdad en el acceso a la educación sin discriminación alguna. Esto demuestra la importancia de seguir concienciando y crear un entorno inclusivo en el ámbito universitario.

References

<https://cuidadores.unir.net/formacion/itinerarios-formativos/3090-programa-experto-en-cuidados-para-la-discapacidad>

<https://www.unir.net/estudia-con-nosotros/becas-universitarias-y-precios/>

<https://www.unir.net/estudia-con-nosotros/atencion-necesidades-especiales/>

Prácticas inclusivas de RR.HH.

“No se trata de complicar las actividades diarias, sino, por el contrario, de permitir que la organización funcione de manera óptima



Introducción

Los profesionales de RR.HH. tienen la responsabilidad de garantizar que las políticas de diversidad e inclusión se implementen en toda la organización y sean conocidas y comprendidas por todos. Esto es especialmente importante en el contexto del trabajo híbrido y remoto (TRH), ya que los empleados remotos pueden sentirse o verse excluidos de la comunidad al no estar presentes ni ser vistos en la oficina.

La siguiente lista de verificación tiene como objetivo garantizar que los profesionales de RR. HH. hayan tomado las medidas necesarias para promover la política y las iniciativas de diversidad e inclusión y mitigar el riesgo de exclusión o discriminación en el TRH.

Definir la postura de la organización

Definir una norma clara que...

- ☒ **Cumpla con la ley**
- ☒ **Desde una perspectiva de equidad**
- ☒ **Sea aplicable a todos sin distinción** (tanto trabajadores presenciales como remotos)
- ☒ **Represente los intereses de todas las personas** involucradas en la organización
- ☒ **Sea coherente** con todos los procesos y sistemas preexistentes
- ☒ **Esté basada en los imperativos organizacionales**
- ☒ **Pueda implementarse con total imparcialidad**
- ☒ **Sea estable en del tiempo**

Establecer un entorno de trabajo transparente

Integrar el marco legal en la normativa interna

Hacer de esta normativa un recurso y no una limitación

Partir de la base de que no se trata de complicar las actividades cotidianas, sino, por el contrario, de permitir que la organización funcione de forma óptima.

Comprenda y considere las particularidades de su entorno laboral para elaborar su plan de acción:

equipos, puestos, horarios, tareas, las particularidades de cada persona, condiciones de teletrabajo, etc.

Formalizar las expectativas de la política de diversidad respecto a las competencias de los directivos

Es importante definir las competencias directivas relevantes para su contexto, formalizarlas y garantizar su evaluación. Por ejemplo, la pregunta "¿Su directivo incluye a los teletrabajadores?" es demasiado general; "¿Cómo incluye a los teletrabajadores?" requiere mayor detalle.

Evaluar el impacto de la capacitación en términos de las habilidades esperadas y desarrolladas.

Esto puede implicar revisar la capacitación en los próximos meses para evaluar cómo la han integrado los gerentes en su trabajo diario y si consideran que tienen acceso a las herramientas pertinentes.

Aproveche las entrevistas individuales.

Mejore la experiencia de las reuniones individuales asegurándose de que las entrevistas anuales de los gerentes incluyan una sección de "evaluación de habilidades gerenciales" y que la entrevista forme parte de una serie de reuniones periódicas en las que se discutan las habilidades y los problemas gerenciales.

Fomentar un clima laboral seguro.

Esto ayuda a evitar la autocensura o el miedo a represalias, que pueden convertir temas delicados en tabú.

Proponer un marco que fomente el intercambio entre pares.

Basados en la retroalimentación y la reflexión, permiten resolver problemas de gestión individual y/o de equipo. Esto es especialmente útil en TRH.

Proporcionar información sobre las personas y/o servicios a contactar en caso de incertidumbre o situaciones problemáticas (diversidad, RR.HH. o departamentos jurídicos).

Establecer un comité para evaluar las situaciones más problemáticas y responder a las preguntas de los interesados.

Involucrar a las partes interesadas clave

Confrontar puntos de vista

Incluir en las reuniones de intercambio de ideas a la mayor cantidad posible de partes interesadas, cuyas aportaciones puedan ser importantes sobre temas clave de diversidad e inclusión: gerentes de diferentes niveles, así como empleados de diferentes departamentos y trabajadores presenciales y remotos.

Establecer procesos ascendentes

Seminarios temáticos, hackathons, focus groups directivos, entrevistas individuales y grupales o ERG (grupos de recursos para empleados): tienen la ventaja de considerar las necesidades y expectativas de los directivos y empoderarlos como actores clave de la solución.

Definir, evaluar y trabajar en torno a las habilidades directivas

Se trata de partir de la vida diaria de los directivos para construir con ellos la mejor manera de integrar las cuestiones de diversidad e inclusión en su gestión. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante la creación de una bonificación individual o colectiva basada en objetivos, dedicada al compromiso de los directivos con la inclusión de los trabajadores remotos.

Garantizar el mismo nivel de información a todos los directivos

Formalizar la postura del empleador y traducirla en herramientas operativas.

Crear guías internas, estatutos, etc., ilustradas con ejemplos concretos de prácticas, involucrando a los representantes del personal, a los sindicatos y a personas de todos los niveles de la empresa (desde la alta dirección hasta el área de operaciones). Poder informar a los candidatos y empleados sobre sus vías de recurso en colaboración con los actores institucionales. Asegurarse de que estos recursos sean conocidos por cada responsable y que cubran las necesidades de los equipos híbridos y remotos.

Comunicarse internamente, con directivos y empleados, para dar a conocer la postura de la organización en temas de D&I.

Reunirse con los equipos remotos y ampliar los espacios de encuentro e intercambio.

Aumentar los formatos y canales de comunicación sin aumentar los mensajes

Los gerentes reciben información de diferentes maneras. Para garantizar que sus mensajes les lleguen, considere utilizar todos los formatos (capacitación presencial, conferencias, publicaciones, intranet, videos, podcasts, boletines internos, pósteres, etc.)

No asuma que, porque existen procesos

(cartas, capacitación, guías de recursos, etc.), todos los conocen, comprenden y utilizan.

No dude en renovar los mensajes varias veces y evaluar el impacto de los procesos.

Identifique quiénes pueden ser sus representantes de políticas entre los directivos embajadores. Al apoyarlos y proporcionarles recursos específicos, se convertirán en verdaderos portavoces en quienes confiar.

Asegúrese de que no haya brechas de información entre los directivos recién ascendidos y los directivos con mayor antigüedad, así como entre los directivos presenciales y los remotos.

Las cuestiones de diversidad e inclusión suelen integrarse en la formación de los nuevos directivos; sin embargo, dado que estos temas evolucionan rápidamente, es necesario establecer recordatorios obligatorios, al menos cada cinco años.



Referencias

Esta lista ha sido adaptada del documento de 2023 Guía práctica de AFMD y Numeum para la integración de la diversidad y la inclusión en la gestión organizacional, disponible en francés: <https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>

Ficha informativa

Protegiendo la vida privada de los empleados

“Trabajar desde casa o en espacios compartidos presenta retos únicos para la privacidad de los empleados. A diferencia de los entornos de oficina controlados, las oficinas en el hogar varían considerablemente en cuanto a infraestructura, seguridad física y confiabilidad de la red.



La vida privada de los empleados abarca sus actividades, relaciones y comunicaciones personales fuera del ámbito laboral (Ranc, 2020). Este concepto está protegido por diversos marcos jurídicos, en particular el artículo 8 del Convenio Europeo de Derechos Humanos, que garantiza el derecho al respeto de la vida privada y familiar. En el ámbito laboral, este derecho se extiende a las comunicaciones y actividades personales, incluso durante el horario laboral, siempre que no interfieran con las obligaciones profesionales (Markham, 2024). El sistema jurídico francés, por ejemplo, reconoce esta distinción, permitiendo a los empleadores acceder a los expedientes profesionales, pero no a los personales, sin consentimiento ni fundamentos jurídicos específicos.

Parece fundamental proteger la privacidad y los datos personales de los empleados, tanto si trabajan presencialmente como a distancia. Sin embargo, la protección de datos parece ser más compleja en entornos de trabajo remoto, ya que las organizaciones pueden carecer de información completa o acceso a los métodos que utilizan los empleados para conectarse a distancia.

En ese contexto, un estudio de IBM Security (2022) destacó que el 83 % de las organizaciones experimentaron más de una filtración de datos, y que el teletrabajo contribuyó a un mayor coste de las filtraciones. Estos riesgos se derivan de vulnerabilidades en las redes domésticas, comunicaciones sin cifrar y el creciente uso de dispositivos personales (BYOD, por sus siglas en inglés), a menudo fuera del control de los departamentos de TI. En estos entornos descentralizados, proteger la privacidad de los empleados se convierte en un imperativo tanto técnico como ético.

Desafíos de la protección de la vida privada de los empleados en TRH

Trabajar desde casa o en espacios compartidos presenta desafíos únicos para la privacidad de los empleados. A diferencia de los entornos de oficina controlados, las oficinas en casa varían en términos de infraestructura, seguridad física y confiabilidad de la red. Los empleados pueden usar conexiones wifi inseguras, no instalar actualizaciones de software regulares o incluso compartir su espacio de trabajo con otros, lo que aumenta el riesgo de fugas accidentales de datos. El creciente uso de herramientas de monitorización y seguimiento de la productividad, como los registradores de pulsaciones de teclas, la vigilancia por webcam o los rastreadores de uso de aplicaciones, ha generado importantes debates. Si bien estas herramientas pueden tener fines gerenciales, a menudo vulneran los límites de la privacidad personal, especialmente cuando los empleados trabajan desde espacios donde se solapan sus vidas personales y profesionales. Como se ilustra en la figura a continuación, los entornos de trabajo remoto suelen incluir múltiples dispositivos, aplicaciones en la nube y conexiones a redes no seguras, cada una de las cuales presenta posibles vectores de vulneración de la privacidad.

Riesgos para la privacidad en el trabajo remoto



La literatura académica ha examinado exhaustivamente las implicaciones del teletrabajo en la privacidad de los empleados. Una preocupación importante es la difuminación de las esferas personal y profesional, lo que socava el derecho a la vida privada, protegido por el artículo 8 del Convenio Europeo de Derechos Humanos.

Según Ajunwa et al. (2017), la monitorización de empleados en la

era digital plantea serias preocupaciones sobre la autonomía y la dignidad, especialmente cuando la vigilancia continúa fuera del horario laboral habitual. De igual manera, la teoría de la integridad contextual de Nissenbaum (2004) postula que las violaciones de la privacidad ocurren cuando los flujos de datos se desvían de su contexto esperado, algo frecuente en el teletrabajo.

Soluciones y recomendaciones para RR.HH. y directivos

Abordar la privacidad de los empleados en entornos remotos e híbridos requiere un enfoque estratégico que equilibre el control operativo con el respeto a los derechos individuales. A continuación, se presentan algunas recomendaciones clave para profesionales y directivos de RR.HH.:

1

Desarrollar políticas claras y transparentes.

Asegurarse de que toda recopilación o monitoreo de datos esté documentado, justificado y comunicado explícitamente. Los empleados deben estar informados sobre qué datos se recopilan, cómo se almacenan, quién accede a ellos y con qué propósito.

2

Aplicar el principio de minimización de datos.

Recopile únicamente los datos necesarios para alcanzar objetivos claramente definidos. Evite prácticas intrusivas como la activación de cámaras web o el rastreo GPS, a menos que sea absolutamente necesario y cuente con su consentimiento.

3

Fortalecer la infraestructura de TI y seguridad.

Invertir en VPN seguras, seguridad de endpoints, autenticación multifactor y comunicaciones cifradas. Fomentar las actualizaciones periódicas y ofrecer soporte para configuraciones de teletrabajo.

4

Respetar los límites y la conciliación de la vida laboral y personal.

Evitar la vigilancia fuera del horario laboral acordado. Permitir la flexibilidad y centrarse en los resultados en lugar de la visibilidad constante. Implementar una política de "derecho a la desconexión" para preservar el bienestar de los empleados.

5

Capacitar a los gerentes en liderazgo consciente de la privacidad.

Dotar a los líderes de equipo con el conocimiento y las herramientas para fomentar culturas basadas en la confianza, en lugar de enfoques de control. Según CIPD (2022), el estilo de liderazgo influye considerablemente en cómo se perciben y respetan las medidas de privacidad.

6

Realizar evaluaciones periódicas del impacto en la privacidad (EIP).

Evalúe el impacto de las nuevas tecnologías o procesos en la privacidad de los empleados antes de implementarlos. Incluya a los empleados en el proceso de consulta para garantizar la transparencia y la copropiedad.



Recursos recomendados

Video

- "The Right to Disconnect from work" – A comprehensive overview of the legal and ethical considerations surrounding employees' right to disconnect and protect their private lives. https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/the-right-to-disconnect-from-work_N01-AFPS-210119-RTDI

Lectura adicional

- Bai, A., & Vahedian, M. (2023). Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment. arXiv. arxiv.org
- Choudhury, P., Larson, B. Z., and Foroughi, C., 2021. Is it time to let employees work from anywhere? Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2021/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Bibliografía

- Ajunwa, I., Crawford, K. and Schultz, J., 2017. Limitless worker surveillance. California Law Review, 105(3), pp.735–776. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2746211>
- Ranc, S. (2020). Respect for personal life in the workplace during working hours: the inspection of employee computer files. Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale.
- Markham, I. (2024). Employee Data: 5 Ways to Tighten Security to Shore Up Trust. The Wall Street Journal.
- Nissenbaum, H., 2004. *Privacy as contextual integrity*. Washington Law Review, 79(1), pp.119–157. <https://digitalcommons.law.uw.edu/wlr/vol79/iss1/10/>

Garantizar la equidad en las oportunidades profesionales

Trabajo híbrido y remoto

“La clave para prevenir la discriminación en las oportunidades profesionales es diseñar entornos de trabajo híbridos que promuevan el acceso equitativo al liderazgo, la formación y el desarrollo profesional.



Introducción

A medida que los modelos de trabajo híbrido y remoto se convierten en la norma, **garantizar la equidad en las oportunidades profesionales** es más importante que nunca. Si bien estas modalidades flexibles ofrecen numerosos beneficios, como una mejor conciliación de la vida laboral y personal y una mayor inclusión del talento, también **pueden crear nuevas barreras para el desarrollo profesional**. Los empleados que trabajan a distancia corren el riesgo de no ser considerados para ascensos, perderse la mentoría y tener dificultades para mantenerse visibles en las conversaciones de liderazgo.

Al replantear las evaluaciones de desempeño, las estructuras de liderazgo y el acceso a las oportunidades de desarrollo, las empresas pueden construir un lugar de trabajo justo e inclusivo donde todos los empleados, independientemente de su ubicación, tengan las mismas oportunidades de crecer.

Entendiendo el problema

Los entornos de trabajo remotos e híbridos han transformado la forma en que los empleados interactúan con sus compañeros, directivos y la cultura corporativa. Garantizar la **igualdad de oportunidades profesionales** es esencial no solo para la **equidad y la inclusión**, sino también para el éxito empresarial. Cuando los empleados sienten que tienen las mismas oportunidades de progresar, se sienten más comprometidos, productivos y comprometidos con sus organizaciones. Las empresas que promueven activamente la igualdad profesional **retienen a los mejores talentos, fomentan la innovación y construyen equipos de liderazgo más sólidos y diversos**. Por otro lado, no abordar estos desafíos **puede generar desmotivación, mayor rotación de personal** y pérdida de oportunidades tanto para las personas como para las empresas.

Algunos de los desafíos más comunes incluyen:



Evaluación de desempeño injusta:

Los empleados físicamente presentes en la oficina suelen recibir más reconocimiento, ascensos y oportunidades de desarrollo porque son más visibles para los gerentes. Esto puede perjudicar a los trabajadores remotos, especialmente a aquellos de entornos poco representados.

La forma de evaluar el desempeño puede agravar el problema. En muchas organizaciones, las evaluaciones aún se basan en la visibilidad y el tiempo dedicado al trabajo, en lugar de en los resultados reales y el impacto. Los empleados remotos pueden ser ignorados para proyectos de alto perfil o puestos de liderazgo, no por ser menos productivos, sino simplemente porque son menos visibles. Esto limita su crecimiento profesional, lo que les dificulta progresar al mismo ritmo que sus colegas en la oficina.

Acceso desigual al desarrollo profesional y la mentoría:

La creación de redes y la mentoría son cruciales para el crecimiento profesional; sin embargo, los teletrabajadores a menudo se pierden las oportunidades de aprendizaje informal, la exposición al liderazgo y las sesiones de capacitación que se imparten en la oficina. Sin programas de mentoría estructurados, sus oportunidades de desarrollo profesional pueden verse limitadas. Sin políticas proactivas, estos desafíos pueden generar un entorno laboral donde los empleados remotos tengan menos oportunidades de crecimiento. La clave para prevenir la discriminación en las oportunidades profesionales es diseñar entornos de trabajo híbridos que promuevan la igualdad de acceso al liderazgo, la capacitación y el desarrollo profesional.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?

La equidad laboral se trata de "**nivelar el campo de juego**", y al priorizar la equidad profesional, las organizaciones pueden retener talento diverso, impulsar la innovación y crear una fuerza laboral más justa y comprometida. Aquí hay algunas maneras en que las empresas pueden garantizar que los empleados remotos tengan las mismas oportunidades que sus colegas en la oficina.

- ✓ Establecer **métricas de rendimiento claras y objetivas** que se centren en los resultados, no en la presencia física.
- ✓ Estandarizar los **criterios de ascenso** para garantizar que todos los empleados, independientemente de su ubicación, reciban una valoración justa.
- ✓ **Destacar periódicamente los logros de los teletrabajadores** en las comunicaciones a nivel de toda la empresa para garantizar que se reconozcan sus contribuciones.
- ✓ Asegurar que los teletrabajadores participen en las iniciativas de cultura empresarial, desde **actividades virtuales de teambuilding hasta reuniones periódicas con los directivos**.
- ✓ Crear **programas virtuales de mentoría y patrocinio** para que los teletrabajadores tengan las mismas oportunidades de networking que el personal presencial.
- ✓ Asegurar que la **formación y los programas ejecutivos** sean totalmente accesibles en línea.
- ✓ Desarrollar **planes de carrera** con vías de ascenso transparentes para garantizar que los teletrabajadores sean considerados por igual para puestos de liderazgo.
- ✓ Impartir **formación en diversidad, inclusión e inclusión (DEI)** a los directivos para ayudarles a crear una cultura inclusiva que apoye tanto a los trabajadores presenciales como a los teletrabajadores.

Conclusión

Sin **esfuerzos deliberados para eliminar barreras**, el trabajo híbrido y remoto puede reforzar las **desigualdades existentes** y limitar las oportunidades profesionales de los trabajadores remotos. Las organizaciones deben tomar medidas proactivas para garantizar que el avance profesional se base en el **mérito, el rendimiento y la igualdad de acceso a las oportunidades**, en lugar de la presencia física.

Al eliminar las barreras relacionadas con la visibilidad, el acceso al liderazgo, la mentoría, la formación y una remuneración justa, e implementar políticas estructuradas que **prioricen el rendimiento sobre la presencia física**, las empresas pueden **crear un entorno laboral inclusivo donde cada empleado tenga la oportunidad de crecer y prosperar**.



Referencias

- Chen, Te-Ping. (2024, January 11). Remote workers are losing out on promotions. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/lifestyle/careers/remote-workers-are-losing-out-on-promotions-8219ec63>
- Ladd, T. (2024, September 23). Employee retention and career growth in a Remote-First World. *Forbes*
- <https://www.forbes.com/sites/tedladd/2024/09/22/employee-retention-and-career-growth-in-a-remote-first-world/>
- Alliance Resource Group. (2024, May 15). Out of office, out of luck? The impact of remote work on career advancement. <https://www.allianceresourcegroup.com/2024/02/27/out-of-office-out-of-luck-the-impact-of-remote-work-on-career-advancement/>

Directrices para la implementación de política de trabajo híbrido

Información del caso de estudio:

Organización: Repsol

Tamaño: 24.099 empleados

Localización: Madrid, España

Sector: Energía

Contexto operativo

Repsol es una compañía energética global e integrada, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, que crea valor para el progreso de la sociedad de forma sostenible. La digitalización y la tecnología desempeñan un papel fundamental para alcanzar el objetivo de Repsol de cero emisiones netas para 2050. Además, la compañía utiliza tecnologías digitales como la inteligencia artificial, la automatización robótica de procesos (RPA), soluciones en la nube y la analítica avanzada de datos.

El problema/oportunidad

El problema: Repsol es una empresa global muy diversa, con personal en diferentes países y cuyas actividades principales se basan en operaciones industriales. Por ello, era necesario incorporar el teletrabajo en aquellos puestos cuyas características lo permitían. El mayor reto fue lograr que convivieran de forma natural con los empleados cuyo trabajo debe ser presencial y con aquellos que se desplazan y viajan constantemente. Otro reto destacable fue la concienciación en ciberseguridad de todos los empleados, proveedores y terceros, principalmente durante la pandemia. Repsol contaba con los medios para gestionar estos riesgos que existían previamente, pero era necesario reforzar las medidas de seguridad.

Oportunidad: Desde 2008, los empleados de Repsol, cuyas funciones lo permitían, han podido teletrabajar. En 2019, comenzaron con una primera fase del Modelo de Trabajo de Repsol. En 2020, con la pandemia, su modelo de trabajo híbrido estuvo listo para implementarse sin interrupciones.

Qué se ha hecho

1. Implementación del Digital Workplace:

Acción: El Digital Workplace es un esfuerzo conjunto entre la Dirección General de Personas de la Organización y la Dirección de Tecnologías de la Información y Digitalización, así como con la Gestión de Activos.

Ejemplos: El teletrabajo flexible maximiza la adopción de tecnología y se alcanzó casi el 100 %. A continuación, se centraron en trabajar en la experiencia del empleado en torno al trabajo en equipo, la movilidad, la colaboración eficiente y las reuniones, entre otros aspectos. Para ello, se desarrolló una red de gestión del cambio, además de la automatización de procesos

por parte de los empleados y la creación de casi 500 aplicaciones. Con el Modelo de Trabajo de Repsol, se ha logrado reducir el tiempo dedicado a las reuniones y aumentar el tiempo individual de cada empleado con su responsable, con el fin de ser más eficientes en su día a día y reducir la situación generalizada de reuniones excesivamente improductivas.

2. Hacia el teletrabajo con IA

Acción: IA para aumentar las capacidades de los trabajadores.

Ejemplos: En el Modelo de Trabajo de Repsol, se busca reducir el tiempo dedicado a reuniones y aumentar el tiempo individual de cada empleado con su responsable, para ser más eficientes en el día a día y reducir la situación generalizada de reuniones excesivamente improductivas. Esto es mucho más que teletrabajo; es la forma de trabajar que ayuda a los equipos a ser más eficientes en la colaboración, a tener equipos más cohesionados y motivados, y a facilitar la conciliación de la vida personal y profesional.

3. Fortalezas en ciberseguridad y la nube

Acción: Comunicación centrada en concienciar a los empleados sobre el aumento de las amenazas a la ciberseguridad.

Ejemplos: La empresa reforzó la formación técnica y en comportamiento seguro, a pesar de que ya llevaban 15 años en pruebas. La adaptación previa de sus sistemas de ciberseguridad y la migración de servicios y computación a la nube, en la que Repsol era un referente, constituyeron las bases para afrontar el teletrabajo a gran escala. Desde 2017, ya se proponían estrategias que priorizaban los esquemas de seguridad en torno a la identidad, el dispositivo de acceso y los datos, independientemente de su ubicación y del origen del acceso. Se reforzaron los protocolos para detectar y monitorizar posibles incidentes y los servicios de vigilancia digital, y algunos servicios e infraestructura se redimensionaron y adaptaron para adaptarse al cambio de escala.

4. Fomento de la diversidad

Acción: Inclusión laboral de diferentes grupos sociales

Ejemplos: Desde 2020, Repsol cuenta con un grupo de voluntarios que trabajan por la igualdad LGBTQ+ en el entorno laboral, creando un espacio seguro que contribuye a atraer y retener el talento, garantizando el bienestar de las personas en la empresa y la igualdad de oportunidades, independientemente de su sexo, género, orientación o identidad sexual, en cualquier área y ubicación de la empresa.

Resultados

1. Modalidad de teletrabajo flexible:

Resultado: Repsol ha contado con una red de gestión del cambio de más de 300 personas en todos los países y regiones, y en materia de automatización, con más de 2.000 creadores, casi 20.000 procesos automatizados por los empleados y casi 500 aplicaciones generadas.

Evidencia: Más de 6.000 personas disfrutaban de flexibilidad tras un cambio cultural, una concienciación constante y medidas centradas en la ciberseguridad y el uso de la nube que lo hacen posible con notable éxito.

2. Maximiza la adopción de tecnología:

Resultado: El modelo que combina el trabajo presencial y remoto responde muy bien a las necesidades de los trabajadores, los equipos y la organización. Esto siempre depende de factores como el nivel de madurez del equipo, el momento del ciclo de vida de un proyecto o producto, su tipo de trabajo y la tarea a realizar.

Evidencia: Casi el 100% de sus trabajadores han adoptado herramientas tecnológicas.

3. Bienestar que atrae talento:

Resultado: Los empleados de Repsol reconocen el valor de esta forma de trabajar, clave para atraer al mejor talento, ya que priorizan activamente la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad y el bienestar. La empresa escucha, se adapta y anticipa las realidades sociales y laborales.

Evidencia: Lo más positivo de la experiencia es la valoración que los empleados hacen del modelo de trabajo; se alcanzaron niveles de satisfacción cercanos al 90%. También se obtuvo el apoyo de los sindicatos.

Conclusión

Con tecnología actualizada tras 15 años de implementación en Repsol, se ha construido mucho más que un programa de teletrabajo. Se ha creado el Modelo de Trabajo Híbrido de Repsol, cuyo objetivo es generar futuro para el talento y talento para el futuro.

Referencias

<https://www.moebiusconsulting.com/como-repsol-ha-implementado-un-modelos-de-trabajo-hibrido-y-flexible/>

Política “New Normal”: aumentar la productividad en el trabajo a distancia

Información del caso de estudio:

Organización: Siemens

Tamaño: 320 000 empleados

Localización: Munich, Alemania

Sector: Digitalización para industrias e infraestructuras

Contexto operacional

La pandemia de coronavirus supuso un gran reto para muchas empresas que tuvieron que cambiar a un entorno de trabajo digital. Siemens no fue una excepción y desarrolló su nueva política «New Normal» para sobrevivir y adaptarse a la realidad rápidamente cambiante del mundo profesional.

El problema/oportunidad

Durante las fases más críticas de la pandemia, Siemens desarrolló diversas soluciones flexibles para garantizar la seguridad de los empleados y el mantenimiento de todos los servicios de la empresa. Siemens optó por un modelo de trabajo a distancia a largo plazo, en el que las personas pueden trabajar a distancia 2-3 días a la semana si su volumen de trabajo se lo permite. Las encuestas globales realizadas entre los empleados de Siemens habían confirmado el deseo de una mayor flexibilidad y soluciones individuales en cuanto a la ubicación del trabajo.

Qué se ha hecho

El trabajo móvil no se refiere únicamente a la oficina en casa, sino al hecho de que los empleados pueden elegir, previa consulta con su jefe, el lugar de trabajo en el que se sienten más productivos. El modelo de trabajo híbrido incluye, por tanto, entornos de trabajo como las oficinas de co-working.

Según Roland Busch, Consejero Delegado Adjunto y Director Laboral de Siemens AG, este cambio también implica un estilo de gestión diferente orientado a los resultados, no a la presencia en la oficina: «Confiamos en nuestros empleados y les damos poder para dar forma a su propio trabajo con el fin de lograr los mejores resultados posibles»¹. Con este fin, una plataforma informática central proporciona a los empleados toda la información pertinente, así como formación específica para los directivos. La mentalidad de crecimiento y la capacitación -es decir, el fomento del aprendizaje permanente y la capacitación de los empleados- son las dos piedras angulares en las

El equipo responsable del modelo de trabajo «New Normal» recogió las aportaciones de empleados de muchos sectores distintos: Estrategia, Recursos Humanos, TI y representantes de la empresa para atender el mayor número posible de necesidades.

Desde la pandemia, Siemens ha tomado muchas medidas para seguir fomentando la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo incluso cuando se trabaja a distancia. Por ejemplo, Sonja Hoppe (Directora de Excelencia Empresarial de Plataformas de Aplicaciones de TI y Soluciones Digitales de Siemens) explica:

Pronto empezamos a entablar intercambios personales más intensos, realizamos más interacciones virtuales, y de nuevo stand-ups, frecuentes cafés virtuales de equipo y bilaterales ad hoc para comprobar cómo están los compañeros e intercambiar experiencias. También celebramos una salida virtual con elementos conjuntos de aprendizaje y diversión, organizada por miembros muy creativos del equipo. La preparación de nuestra cocina navideña virtual acaba de empezar con una convocatoria de recetas favoritas de los distintos países de los miembros del equipo.¹

Otra iniciativa importante de Siemens en los ámbitos de la inclusividad, la empatía y la salud mental fue la integración del movimiento de coaching GROW2GLOW², que explora los retos personales o profesionales. Esta red de toda la empresa, centrada inicialmente en el coaching de mujeres, ofreció a los empleados de todos los sexos la posibilidad de recibir tres horas de coaching gratuito al iniciarse el distanciamiento social y el trabajo a distancia.

Cuando, tras el fin de la pandemia, empezaron a surgir preocupaciones sobre las nuevas posibilidades de trabajo híbrido, como la posible limitación de las interacciones sociales o las oportunidades de colaboración, Siemens presentó la aplicación «Comfy Flexible Spaces»³ en junio de 2022. Se suponía que la aplicación ayudaría a los empleados a aplicar la política New Normal. Entre sus principales características se incluyen:

1. Preferencias en la oficina: Los empleados podían indicar sus espacios de trabajo o días de oficina preferidos y, al mismo tiempo, ver los seleccionados por sus compañeros. Como resultado, mejoraron las conexiones dentro de la empresa.
2. Filtro de futuros compañeros: Los empleados podían comprobar cuándo estarían en la oficina los compañeros de trabajo relevantes, lo que les ayudaba a planificar sus horarios y facilitaba la incorporación de los nuevos empleados al permitir las conexiones entre equipos.
3. Coworker Delegate Booking: Esta función simplificó la organización de reuniones y la reserva de espacios al permitir a los empleados reservar espacios para compañeros de equipo.

¹ G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.

Herramientas como esta aplicación son útiles para minimizar el «síndrome de la oficina vacía» y fomentar un sentimiento de comunidad entre compañeros.

Resultados

Para Siemens, el cambio a la New Normal ha generado varios beneficios: La posibilidad de alternar entre el trabajo presencial y a distancia ha convertido la oficina en un lugar donde la gente se reúne e interactúa, en lugar de limitarse a trabajar de 9 a 5 horas. Al mismo tiempo, la empresa informa de que la política New Normal ha mejorado la autodeterminación, la resiliencia y el rendimiento general de los empleados. Dejarles trabajar de forma independiente y responsable está reforzando el atractivo de la empresa, aumentando así la diversidad de sus equipos. Este concepto de trabajo afecta ya a empleados de 43 países, y siempre tiene en cuenta los requisitos legales locales, como los derechos de los representantes de los trabajadores, los requisitos específicos de los distintos perfiles laborales y las preferencias individuales. Se basa esencialmente en un acuerdo mutuo entre empleados y directivos.

Referencias

- G. ADENAU, [*Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing*](#), LinkedIn.com, 2020.
- S. COLLIS, [*How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town*](#), Amicus.com.au, 2024.
- I. HOFMANN, [*'We just started' - The beginning of a grassroots movement*](#), blog.siemens.com, 2022.
- M. PALMER, [*Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy*](#), press.siemens.com, 2022.
- K.SOMBORN, [*Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“*](#), press.siemens.com, München, 2020.
- DR. J. WALLISCH, [*Mobiles Arbeiten bei Siemens*](#), Changeement! - Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten, 2021.
- SIEMENS WEBSITE, [*Arbeiten bei Siemens: #NewNormal*](#), siemens.com, 2024.

Plan de teletrabajo efectivo

Información sobre el estudio de caso:

Organización: Xataka, parte de Webedia España

Tamaño: PYME con alrededor de 200-500 empleados

Ubicación: Sede en Madrid, España

Sector: Medios digitales y tecnología

Xataka es una destacada plataforma de noticias tecnológicas en español, una subsidiaria de Webedia España. La compañía se enfoca en el periodismo tecnológico, produciendo artículos, reseñas y análisis. Tiene una presencia online significativa y está en rápida y continua adaptación al panorama tecnológico cambiante. Xataka opera dentro del sector de los medios dinámicos, donde la necesidad de generación continua de contenido y estructuras de trabajo flexibles es crucial. El teletrabajo se volvió cada vez más relevante para la empresa, particularmente durante y después de la pandemia de COVID-19, lo que empujó a la organización a reevaluar sus políticas de trabajo.

Contexto operativo

La pandemia de COVID-19 cambió radicalmente la forma en que las empresas operaban a nivel mundial, y Xataka no fue una excepción. Antes de la pandemia, la empresa tenía un enfoque mixto del trabajo, centrado principalmente en el trabajo de oficina en Madrid. Sin embargo, la necesidad de mantener la producción de contenido y mantenerse competitivo en el mercado de medios digitales llevó a la empresa a explorar el teletrabajo como una alternativa viable. La flexibilidad que proporciona el teletrabajo permitió a Xataka garantizar la continuidad de sus operaciones durante los cierres y las medidas de distanciamiento social, al tiempo que permitió a los empleados mantener la productividad desde casa. Este cambio repentino también destacó la importancia de las políticas estructuradas de teletrabajo para mantener la consistencia y la satisfacción de los empleados.

El problema/oportunidad

La abrupta transición al teletrabajo debido a la pandemia expuso la falta de una política de teletrabajo formalizada y estructurada de Xataka. Si bien algunos empleados tenían flexibilidad informal para trabajar desde casa ocasionalmente, no existía una estrategia oficial para el teletrabajo a largo plazo. Esto planteó varios desafíos: garantizar la productividad, la colaboración y la comunicación entre los equipos, al mismo tiempo que se mantenía el compromiso de los empleados y se abordaban las preocupaciones sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Xataka identificó esto como una oportunidad para desarrollar un plan de teletrabajo estructurado que permitiera flexibilidad, al mismo tiempo que preservaba el fuerte sentido de trabajo en equipo y de colaboración dentro de la cultura de la empresa.

Lo que se hizo

En respuesta a estos desafíos, Xataka inició el desarrollo de un plan formal de teletrabajo. La empresa realizó encuestas internas para evaluar las necesidades y preferencias de los empleados para el teletrabajo. Basándose en los comentarios, Xataka estableció un modelo de trabajo híbrido que permite a los empleados trabajar de forma remota durante parte de la semana, mientras mantienen algunos días en la oficina para tareas colaborativas. Además, Xataka invirtió en herramientas de colaboración digital como Slack, Zoom y plataformas de gestión de proyectos para facilitar la comunicación. Se introdujeron controles regulares con los gerentes para garantizar que los equipos permanecieran alineados y productivos, y se incorporaron actividades virtuales de formación de equipos para mantener la cultura de la empresa.

Resultados

La implementación de un plan estructurado de teletrabajo resultó en varios resultados positivos para Xataka. La satisfacción de los empleados aumentó, ya que muchos apreciaron la flexibilidad para conciliar las responsabilidades personales y profesionales. Los niveles de productividad se mantuvieron altos, gracias al uso de herramientas digitales y expectativas más claras con respecto al teletrabajo. El modelo híbrido también permitió a la empresa mantener un sentido de cohesión del equipo, ya que las reuniones periódicas en persona fomentaron la colaboración. Además, Xataka registró tasas de ausentismo más bajas y una ligera disminución en los costos operativos, ya que la compañía pudo reducir parte de su espacio de oficina. En general, el plan ayudó a la empresa a continuar sus operaciones de manera efectiva sin interrupciones significativas.

Conclusión

El plan estructurado de teletrabajo de Xataka demostró ser un activo valioso, tanto durante la pandemia como más allá. Al escuchar las preferencias de los empleados e implementar estratégicamente herramientas y procesos, la empresa pudo crear un entorno de trabajo flexible e híbrido que mejoró tanto la productividad como el bienestar de los empleados. La lección clave aprendida de la experiencia de Xataka es que los planes de teletrabajo deben estar bien pensados y respaldados por la infraestructura tecnológica y las estrategias de gestión adecuadas. Para otras pymes en el sector de los medios digitales, el enfoque de Xataka destaca la importancia de la adaptabilidad y la comunicación clara para mantener las operaciones en tiempos difíciles.

Adaptar las estrategias de contratación y retención en función del cambiante panorama laboral

Información sobre el estudio de caso:

Organización: Telefónica

Tamaño: Aproximadamente 120 000 empleados

Ubicación: Madrid, España

Sector: Telecomunicaciones

Contexto operativo

Telefónica, un gigante mundial de las telecomunicaciones con sede en Madrid, tiene una presencia significativa en más de 14 países. Fundada en 1924, la compañía se ha convertido en líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones innovadores, incluidas soluciones móviles, de banda ancha y digitales. Con alrededor de 120.000 empleados, Telefónica opera en una industria dinámica que está en constante evolución debido a los avances tecnológicos y los cambios en los comportamientos de los consumidores. El sector se enfrenta a una competencia cada vez mayor y a una creciente demanda de ofertas de servicios flexibles. En respuesta a estos desafíos del mercado, Telefónica ha reconocido la necesidad de adaptar sus prácticas operativas, particularmente en lo que respecta a los modelos de trabajo de los empleados. A medida que la pandemia aceleró el cambio hacia el teletrabajo, Telefónica adoptó estratégicamente acuerdos de trabajo híbrido para satisfacer las necesidades de su fuerza laboral y alinearse con las tendencias globales, con el objetivo final de mejorar la satisfacción de los empleados y atraer talento.

El contexto operativo de Telefónica ha experimentado una importante transformación, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Tradicionalmente, la empresa dependía del trabajo en la oficina para facilitar la colaboración y la comunicación entre sus equipos. Sin embargo, el inicio de la pandemia obligó a Telefónica a dar un giro rápido, implementando políticas de teletrabajo para garantizar la continuidad del negocio y priorizar la seguridad de los empleados. Este cambio no fue simplemente una respuesta a una crisis inmediata; Destacó los beneficios potenciales de los acuerdos de trabajo flexibles. A medida que los empleados expresaron su preferencia por las opciones de trabajo híbrido, Telefónica reconoció la importancia de fomentar una cultura que apoye la colaboración tanto remota como en la oficina. Para hacer frente a estas demandas cambiantes, la empresa invirtió en herramientas y plataformas digitales para mejorar la conectividad y la productividad. Además, se hizo evidente la necesidad de una dinámica de equipo cohesionada en un entorno híbrido, lo que llevó a Telefónica a centrarse en mantener el compromiso y la colaboración entre los empleados, independientemente de sus lugares de trabajo.

El problema/oportunidad

Telefónica se enfrentó al reto de adaptar sus estrategias de contratación y retención a la luz del cambiante panorama laboral. Antes de la pandemia, los procesos de contratación de la empresa dependían en gran medida de las interacciones en persona, lo que creaba barreras para los candidatos potenciales fuera del área geográfica inmediata. El nuevo modelo de trabajo híbrido presentó una oportunidad para ampliar el grupo de talento, lo que permitió a Telefónica atraer candidatos diversos de varias regiones. Sin embargo, la organización también lidió con los riesgos potenciales asociados con la incorporación e integración remota, ya que los nuevos empleados podrían tener dificultades para conectarse con la cultura de la empresa sin interacciones en persona. Para aprovechar la oportunidad que presenta el trabajo híbrido, Telefónica necesitaba repensar sus estrategias de contratación, asegurándose de que se alinearan con las expectativas de los solicitantes de empleo modernos que priorizan la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, mejorar el compromiso y la retención de los empleados en un modelo híbrido se volvió fundamental para mantener la productividad y la moral dentro de la fuerza laboral.

Lo que se hizo

En respuesta a los retos y oportunidades identificados, Telefónica implementó varias iniciativas estratégicas para mejorar sus procesos de reclutamiento y retención de talento. La compañía lanzó un modelo de trabajo híbrido, que permite a los empleados elegir entre teletrabajo y en la oficina, según sus roles y preferencias personales. Para agilizar la contratación, Telefónica adoptó plataformas de contratación digitales, lo que permitió entrevistas y evaluaciones virtuales que se dirigían a un público geográfico más amplio. Además, la empresa renovó su proceso de incorporación, creando experiencias virtuales atractivas que introdujeron a los nuevos empleados a la cultura y los valores de la empresa. Esto incluyó sesiones interactivas en línea, programas de tutoría y controles regulares con Recursos Humanos (RR. HH.) y líderes de equipo. Telefónica también se centró en promover su marca empleadora destacando su compromiso con la flexibilidad, la diversidad y el bienestar de los empleados a través de campañas de contratación específicas. Además, la empresa invirtió en programas de capacitación para gerentes para garantizar un liderazgo efectivo de los equipos híbridos, fomentando una cultura de inclusión y colaboración en diferentes entornos de trabajo.

Resultados

Las iniciativas estratégicas implementadas por Telefónica arrojaron notables resultados positivos tanto en reclutamiento como en retención de talento. El modelo de trabajo híbrido amplió significativamente el grupo de talentos de la empresa, lo que resultó en más solicitudes de empleo de diversos candidatos en varias regiones. Las encuestas posteriores a la implementación indicaron un aumento en la satisfacción de los empleados, lo que refleja el valor otorgado a la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Las métricas de reclutamiento mostraron una reducción en el tiempo de contratación, atribuida a la eficiencia de los procesos de contratación virtuales. La experiencia de incorporación mejorada

contribuyó a una integración más fluida para los nuevos empleados, con comentarios que indican niveles de compromiso más altos durante los primeros meses. Además, Telefónica experimentó una mejora en las tasas de retención, que se relacionó con una mayor moral de los empleados y un mayor sentido de pertenencia, lo que demuestra la eficacia de las iniciativas para fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo. En general, la apuesta de Telefónica por el trabajo híbrido posicionó a la compañía como un empleador atractivo en un mercado competitivo.

Conclusión

El caso de Telefónica ilustra el profundo impacto del teletrabajo y trabajo híbrido en la contratación y retención de talento en el lugar de trabajo moderno. Al adoptar de manera proactiva los acuerdos de trabajo híbrido, la compañía abordó de manera efectiva los desafíos planteados por la pandemia al tiempo que capitalizó las oportunidades para atraer talento diverso. La implementación exitosa de procesos de reclutamiento digital y experiencias de incorporación renovadas mostraron la adaptabilidad y el compromiso de Telefónica con la satisfacción de los empleados. A medida que las organizaciones continúan navegando por el cambiante panorama del trabajo, Telefónica sirve como un valioso ejemplo de cómo fomentar la flexibilidad y la inclusión puede conducir a un mayor compromiso de los empleados y la resiliencia organizacional. Las lecciones aprendidas de este estudio de caso resaltan la importancia de alinear las estrategias de reclutamiento y retención con las expectativas contemporáneas de la fuerza laboral, posicionando a las empresas para el éxito a largo plazo en un entorno competitivo.

Referencias

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>

Control del horario laboral de los teletrabajadores

Información del caso de estudio:

Organización: CITI BANK

Tamaño: 12 500 empleados

Localización: Reino Unido

Sector: Bancario

Contexto operativo

En 2023, Citi Bank introdujo en el Reino Unido un sistema para controlar la asistencia a la oficina como parte de su política de trabajo híbrido. Los empleados de Londres, Edimburgo y Belfast deben trabajar al menos tres días en la oficina. Citigroup, que tiene 12 500 empleados en el Reino Unido, exige a los empleados híbridos que pasen al menos tres días en la oficina.

El problema/oportunidad

Se considera que el banco estadounidense es una de las instituciones financieras más propicias a la flexibilidad laboral tras la pandemia de COVID-19. La mayoría de sus 240.000 empleados trabajan de forma híbrida y el banco ha utilizado esta política para retener y atraer a empleados de todas sus empresas durante la etapa de la consejera delegada Jane Fraser al frente de la empresa.

Hay más cuestiones en juego, como la confianza en el lugar de trabajo frente a la responsabilidad. El sistema permite excepciones (por ejemplo, bajas por enfermedad, viajes de negocios, capacidad limitada del lugar de trabajo, vacaciones o citas médicas). Pero es probable que este seguimiento reduzca la autonomía y el control de los empleados sobre su organización del trabajo para volver a una organización rígida del equilibrio entre vida laboral y personal. Esta evolución podría conducir a un aumento de la microgestión.

Este entorno de trabajo controlado podría afectar a la moral y el compromiso de los empleados, reduciendo la motivación.

Otro punto a tener en cuenta es la consideración legal sobre la privacidad de los datos, ya que los datos recopilados deben cumplir con el GDPR y las demás leyes relativas a la protección de datos en el Reino Unido. Otra cuestión delicada es la garantía de evitar el uso indebido de los datos recopilados.

Qué se ha hecho

El seguimiento, que ya se aplica en Estados Unidos, llegó tras un mes de consultas con los empleados británicos. La empresa quería evitar la confrontación directa con los empleados, ya que el tema es delicado en el Reino Unido: en 2020, Barclays Bank utilizó un sistema de seguimiento llamado Sapience. El objetivo inicial de Barclays era mejorar la productividad e

identificar cuellos de botella en los procesos internos. Sin embargo, muchos empleados lo percibieron como una invasión de su intimidad, lo que creó un clima de desconfianza en la empresa. Tras las protestas públicas y de los medios de comunicación, Barclays se vio obligado a retirar estas herramientas de vigilancia, reconociendo que su uso era inadecuado sin una mejor comunicación con los empleados.

Citigroup ha anunciado recientemente que empezará a exigir «responsabilidades» a sus empleados por el cumplimiento de las normas de su modelo de trabajo híbrido. El banco dijo en su comunicado que están comprometidos con un modelo de trabajo híbrido, y que tienen expectativas firmes de que sus empleados trabajen al menos tres días a la semana en la oficina y hasta dos días a distancia.

Se informó al personal del Reino Unido de que se enfrentan a medidas disciplinarias, como ajustes de primas y despido, por no acudir a la oficina. El índice de asistencia a la oficina se tendrá en cuenta a la hora de calificar el rendimiento de los empleados y revisar la retribución.

El banco hace un seguimiento quincenal y mensual de los datos de asistencia. Citigroup recopilará cada dos semanas los datos agregados de las oficinas de Londres, Edimburgo y Belfast. «Se recopilará un pase por persona, por día y por ubicación», dice la nota. «Los informes se centrarán en los empleados con ausencias constantes de la oficina». En estos informes no se registrará el número de horas pasadas en la oficina. Los informes se centrarán en los empleados con ausencias constantes de la oficina. Los informes podrán compartirse con los directivos, según proceda, para suscitar un debate más profundo».

Resultados

Este experimento pone de relieve una cuestión importante en relación con el control como mejor forma de aumentar la productividad. Se podría argumentar que la motivación o la introducción de nuevas herramientas de colaboración podrían ser más eficaces. También plantea problemas éticos sobre la autonomía, la privacidad y la posible erosión de la confianza entre el banco y sus empleados. La eficacia de esta supervisión dependerá de la transparencia con que Citi maneje los datos y responda a las preocupaciones de los empleados.

Además, este caso ilustra la creciente dependencia de los datos en la gestión de recursos humanos y el previsible uso masivo de la analítica de personas para mejorar las competencias y la productividad de los empleados. Una entrevista a Jane Fraser, consejera delegada de CITI, en enero de 2023 es bastante esclarecedora: «Puedes ver lo productivo que es o no es alguien, y si no está siendo productivo, le devolvemos a la oficina, o al sitio, y le damos el coaching que necesita hasta que vuelva a subir la productividad», contaba Fraser en una entrevista de noviembre de 2023 a la revista Fortune (<https://fortune.com/2022/11/30/citi-ceo-jane-fraser-leadership-crypto-investing/>). Para Fraser, «los días de oficina ayudan a la colaboración y el aprendizaje» La flexibilidad remota, dijo Fraser, ayuda a hacer de Citi un «empleador de elección». Sin embargo, añadió: «No estamos viendo que vuelva gente que había dejado la

plantilla en un número parecido al que esperábamos.» «Vamos a tener que seguir escuchando a nuestra gente y conseguir ese equilibrio», añadió Fraser. «Pero si no los escuchas, corres el riesgo de tener algunos problemas».

Referencias

<https://worldatwork.org/resources/publications/workspan-daily/citi-to-track-uk-office-attendance>

<https://collyerbristow.com/longer-reads/citi-will-hold-employees-accountable-for-office-attendance/>

<https://www.bankingdive.com/news/citi-office-return-less-productive-coaching-fraser/640514/>

Habilidades de **gestión** **inclusiva**

“Hablar de gestión de la diversidad o gestión inclusiva es, ante todo, hablar de gestión. Estas habilidades deben aplicarse en cualquier momento y en todos los entornos de trabajo, ya sea con equipos presenciales o con equipos que trabajan a distancia



Encarnar y transmitir los valores de la organización en el trabajo híbrido y remoto (HRW)

El rol de los gerentes es esencial: con sus palabras y acciones, representan a la organización, encarnan sus valores y adoptan una postura ejemplar. Son el enlace operativo más adecuado para tomar decisiones justas y equitativas, ya que conocen la organización, el entorno laboral, los diferentes roles, los equipos y las personas.

Los **objetivos** de la gestión en HRW

- 1 **Contratación sin discriminación**
Garantizar un clima social inclusivo dentro del equipo, tanto presencial como remotamente
- 2 **Aplicar criterios objetivos en la toma de decisiones**
- 3 **Garantizar una adecuada división del trabajo y la cooperación dentro del equipo**

Gestión **diaria**

Hablar de gestión de la diversidad o de gestión inclusiva es, ante todo, hablar de gestión. A continuación, se enumeran las habilidades que los directivos consideran necesarias para su misión. Las asociamos con prácticas para prevenir la discriminación y considerar la diversidad. Estas habilidades deben aplicarse en cualquier momento y en cualquier entorno laboral, ya sea con equipos presenciales o teletrabajando.

Escuchando

- ✓ **Crear condiciones que favorezcan la escucha** basada en el diálogo abierto y la empatía.
- ✓ **Asegurarse de que todos puedan expresarse durante las reuniones**, especialmente quienes teletrabajan.
- ✓ Cuando sea necesario, **facilitar que los empleados expresen sus sentimientos** sobre una decisión, una situación difícil o equívoca, o un problema de relación. Apóyese en las normas internas para explicar la decisión y cómo se integra en el marco profesional.
- ✓ **Utilizar horarios de reunión preestablecidos** para evaluar un posible conflicto interpersonal o una posible situación de discriminación o acoso: las entrevistas anuales, las reuniones de equipo o las evaluaciones individuales permiten escuchar y apoyar a todas las partes implicadas.
- ✓ **Prestar atención a las señales reveladoras**, por ejemplo, durante los momentos informales, que pueden indicar futuros problemas para los empleados (p. ej., mayor estrés o fatiga de lo habitual, incomodidad durante los descansos o las comidas, etc.).

Apoyando

- ✓ **Garantizar el reconocimiento de todas las partes y la equidad**
- ✓ **Al tomar decisiones, basarse en información objetiva en la medida de lo posible.** Asegúrese de escuchar a todas las partes interesadas y sea consciente de sus propios sesgos cognitivos.
- ✓ **Busque una solución conciliadora con la ayuda de los miembros del equipo** en caso de malentendido o conflicto.
- ✓ **Garantizar un ambiente de trabajo que respete el pluralismo del equipo,** promoviendo la deconstrucción de estereotipos e ideas preconcebidas. No dude en explicar cómo esto es útil para el buen funcionamiento de la organización.

Explicando

- ✓ **Conocer las normas organizativas** y el marco legal en materia de diversidad e inclusión (reglamentos internos, acuerdos, guías, estatutos, etc.) de los departamentos de RR. HH. o de diversidad.
- ✓ **Ser capaz de explicar el propósito de cada decisión:** aclarar el proceso de razonamiento o la lógica que subyace a las decisiones para facilitar su aceptación.
- ✓ **Dar una respuesta firme ante comportamientos transgresores** reiterados y ser capaz de adaptar la respuesta, desde la advertencia hasta la sanción.
- ✓ **Prohibir sistemáticamente el humor estigmatizador o hiriente.** Intervenir cuando se le informe de comentarios inapropiados o trato desigual, especialmente en relación con el género, la edad, el origen, la orientación sexual, la discapacidad, la pertenencia o no a una religión específica, etc., de un empleado.

Elevando

- ✓ **Implementar buenas prácticas** para impulsar la carrera profesional de cada miembro del equipo y considerar la situación de los empleados que trabajan en remoto.
- ✓ **Garantizar un trato digno a las personas,** interesándose por su situación personal, su trayectoria, sus aspiraciones y el origen de tales o cuales comportamientos.
- ✓ **Identificar las mejores prácticas** y compartirlas con el equipo: diversificación de proveedores, compras inclusivas, redacción neutral en cuanto al género, prácticas de contratación no discriminatorias.
- ✓ **Escuchar las solicitudes y expectativas profesionales** de los empleados.
- ✓ **Promover el logro de los objetivos individuales** de cada miembro del equipo.

Alentando

- ✓ **Abrir espacios de diálogo** entre colegas sobre temas de diversidad e inclusión: ¿hasta dónde podemos llegar al considerar las singularidades? ¿Qué es profesional o privado?.
- ✓ **Mostrar los recursos disponibles sobre diversidad** e inclusión y difundir herramientas y eventos de sensibilización.
- ✓ **Animar a los empleados a participar** en redes internas y a coimplementar proyectos relacionados con la diversidad e inclusión.

Ayudando

- ✓ **Consultar las herramientas** proporcionadas por la alta dirección para explicar el posicionamiento de la organización. Identificar la persona de contacto en caso de una situación problemática.
- ✓ **Fomentar una cultura inclusiva:** Permitir que todos participen en la toma de decisiones, participen en actividades y accedan a información y recursos.
- ✓ **Ante situaciones individuales complejas, informarse sobre el marco legal** y las normas organizativas, así como su impacto en el resto del colectivo, para tomar una decisión.
Tener en cuenta los intereses de todos los involucrados en la situación.



Referencias

Esta lista de verificación se adaptó de la AFMD 2023 y del conjunto de herramientas de Numeum sobre la integración de la diversidad y la inclusión en las prácticas de gestión, disponible en francés:

<https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>

Organizando una incorporación inclusiva en Trabajo Híbrido y Remoto (HRW)

“Una incorporación exitosa significa crear oportunidades para que todos los miembros del equipo se conozcan, fomentar las interacciones tanto formales como informales y apoyar la adopción de herramientas digitales.



El primer paso **tras la contratación**

El objetivo de diseñar una experiencia de incorporación es ayudar a los nuevos empleados a descubrir y familiarizarse con los elementos clave de la organización y sus actividades, las herramientas de trabajo y su uso, la estructura y el funcionamiento del equipo, así como las tareas específicas que se les asignan.

La experiencia de incorporación define la pauta de la experiencia que los nuevos empleados tendrán dentro de la organización y ayuda a integrarlos en el equipo de trabajo. Su importancia y utilidad no deben pasarse por alto.

La importancia de una incorporación inclusiva en trabajo híbrido y remoto

Los empleados que trabajan a distancia son especialmente propensos a sentirse aislados del resto del equipo. Para los nuevos empleados, puede ser más difícil conocer a sus compañeros, comprender la dinámica del equipo, familiarizarse con las herramientas de trabajo o pedir ayuda: ¡es fácil sentirse perdido! Una incorporación exitosa implica crear oportunidades para que **todos los miembros del equipo se reúnan, fomentar las interacciones formales e informales y apoyar la adopción de herramientas digitales.**

El primer día

Si es posible, procure dar la bienvenida al nuevo empleado en su primer día. Esto le permitirá proporcionarle sus herramientas de trabajo (computadora portátil, teléfono), mostrarle las instalaciones y presentarle a las personas presentes.

*El modelo a continuación está diseñado para **los primeros tres meses de incorporación**, pero el proceso completo puede durar entre seis meses y un año antes de que el empleado asuma plenamente sus tareas y adquiera autonomía.*

Mejores prácticas para la incorporación inclusiva en HRW

Objetivo 1: Comprender la organización



Rol del gerente:

- Tómese el tiempo para presentar a los miembros del equipo.
- Asigne tiempo para la sesión informativa y preguntas sobre los temas tratados en el proceso de incorporación.
- Explique la política de trabajo remoto y las prácticas internas relevantes.



Rol de los miembros del equipo

- Informarse sobre la organización: documentos de presentación, materiales de comunicación, etc.
- Explorar la página web y la intranet
- Acceder a las actividades programadas



Rol de los miembros del equipo

- Presentar el próximo calendario y distribución de tareas.

Objetivo 2: Familiarizarse con las herramientas de trabajo



El papel del gerente

- Programe reuniones de 30 minutos durante las semanas 2 y 3 para responder cualquier pregunta sobre las herramientas.
- Organice una sesión de capacitación sobre habilidades digitales básicas para facilitar el trabajo remoto y la colaboración en línea.



El papel de otros departamentos

- Presentar herramientas de comunicación (identidad corporativa y guía de estilo, firmas de correo electrónico, etc.).
- Presentar herramientas de trabajo: Microsoft Office, Gmail, Slack, herramientas CRM si corresponde.



Rol del nuevo empleado

- Probar las distintas herramientas
- Hacer preguntas sobre su uso
- Asegurarse de que dominen las herramientas digitales

Objetivo 3: Entendiendo como el equipo funciona



Rol del gerente

- Compartir la estructura del equipo y las responsabilidades de cada persona
- Explicar la organización, frecuencia y contenido de las reuniones de equipo
- Presentar las etapas de validación y los procesos de toma de decisiones en proyectos colaborativos, alineados con las prácticas de HRW
- Compartir los rituales y aspectos destacados del equipo
- Organizar un evento de team building durante el primer mes



Rol del nuevo empleado

- Hacer preguntas
- Tomar notas



Rol de los miembros del equipo

- Compartir sus calendarios (vía Outlook, Gmail, etc.)
- Programar una reunión de 30 minutos para presentarse y presentar los proyectos en los que están trabajando.
- Compartir sus preferencias de colaboración, especialmente al trabajar a distancia: contacto por correo electrónico o teléfono, frecuencia de trabajo remoto, etc.

Objetivo 4: Asumir la responsabilidad del rol e involucrarse en las tareas



Rol del gerente

- Enumerar las tareas y objetivos a corto y mediano plazo
- Ofrecer una visión general de los proyectos en curso
- Organizar reuniones iniciales con las partes interesadas (proveedores de servicios, socios, etc.)



Rol del nuevo empleado

- Comenzar a realizar tareas de forma práctica (implementación y seguimiento de acciones).
- Organizar sus archivos y su agenda.
- Adoptar la estructura de HRW.

Objetivo 5: Identificar habilidades a desarrollar



Rol del gerente

- Crear y completar una matriz de habilidades para el puesto.
- Proporcionar una visión general de los proyectos en curso.
- Organizar reuniones iniciales con las partes interesadas (proveedores de servicios, socios, etc.).



Rol del nuevo empleado

- Comenzar a realizar tareas de manera práctica (implementación y seguimiento de acciones).
- Organizar sus archivos y su agenda.
- Adoptar la estructura de HRW.

Finalización del proceso de incorporación

El gerente debe programar una reunión de 30 minutos antes de que finalice el período de prueba para revisar la comprensión del empleado sobre el puesto y las tareas, los desafíos enfrentados y sus logros. Esta reunión también es una oportunidad para repasar los objetivos establecidos al inicio del puesto.

En un plazo máximo de 90 días tras su contratación, los nuevos empleados deben redactar un informe de retroalimentación. Este les permite compartir sus impresiones sobre el proceso de selección e incorporación, sus tareas y objetivos, el funcionamiento del equipo, las interacciones con las partes interesadas y la gobernanza, las condiciones laborales, la comunicación, las experiencias de aprendizaje y la práctica del trabajo híbrido y remoto.



Lectura adicional

- **Michael Page**, “*Top tips for onboarding new staff remotely*”, <https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/development-and-retention/top-tips-onboarding-new-staff-remotely>
- **Indeed**, “*Onboarding remote employees*”, <https://www.indeed.com/hire/c/info/16-steps-to-effective-virtual-onboarding-with-checklist-and-sample-schedule>

Seguimiento del progreso sin microgestión en el trabajo híbrido y remoto

“Hacer un seguimiento del progreso sin microgestionar es un arte que requiere una comunicación clara, un uso eficaz de la tecnología y una cultura de confianza. Las organizaciones pueden fomentar una plantilla más comprometida y productiva centrándose en los resultados en lugar de en procesos rígidos.



Introducción

Las modalidades de trabajo híbrido y remoto han transformado el entorno laboral moderno, ofreciendo flexibilidad y eficiencia. Sin embargo, también presentan desafíos únicos a la hora de monitorear el progreso. Las constantes revisiones pueden abrumar a los empleados, mientras que los gerentes pueden tener dificultades para encontrar el equilibrio entre garantizar la productividad y fomentar la confianza. Esta guía explora cómo monitorear el progreso eficazmente sin microgestionar en entornos de trabajo híbrido y remoto.

Entendiendo el problema

La microgestión en el trabajo híbrido y remoto puede erosionar la confianza, reducir la moral y sofocar la creatividad. Cuando los gerentes insisten en actualizaciones excesivas o evaluaciones frecuentes de rendimiento, los empleados suelen sentirse escrutados. Esto puede generar desconexión y agotamiento. Por otro lado, un seguimiento insuficiente puede resultar en el incumplimiento de plazos, objetivos desalineados o fallas de comunicación. El desafío radica en lograr un equilibrio: brindar autonomía y apoyo a los empleados, a la vez que se mantiene la supervisión para alcanzar los objetivos.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?



Establecer expectativas claras

Definir claramente los roles, las responsabilidades y los resultados mensurables al inicio de un proyecto o tarea es esencial para garantizar la alineación y la productividad. Los empleados deben comprender claramente qué se espera de ellos, los objetivos que deben alcanzar y los criterios para medir su éxito. Herramientas colaborativas como software de gestión de proyectos (p. ej., Asana, Trello o Monday.com) permiten definir tareas, asignar responsabilidades y establecer plazos de forma transparente. Este enfoque mantiene a los empleados enfocados y proporciona un punto de referencia común para el equipo, garantizando la rendición de cuentas y la claridad.



Aprovechar la tecnología

La tecnología juega un papel crucial para monitorear el progreso sin microgestión. Plataformas como Slack, Microsoft Teams y Trello permiten una comunicación fluida y la gestión de tareas, mientras que herramientas como Asana y Jira ofrecen actualizaciones en tiempo real sobre el progreso del proyecto. Los paneles y análisis automatizados pueden ofrecer a los gerentes una visión general de las tasas de finalización de tareas, los plazos y el rendimiento del equipo, eliminando la necesidad de actualizaciones constantes para los empleados. Al integrar estas herramientas eficazmente, los gerentes pueden supervisar el progreso de forma discreta, lo que permite a los empleados concentrarse en su trabajo sin sentirse excesivamente supervisados.



Enfóquese en los resultados, no en los procesos

En entornos de trabajo híbridos y remotos, es fundamental centrarse en el cumplimiento de los objetivos, en lugar de en cómo se completan las tareas. Se debe animar a los empleados a trabajar de forma que se adapte a sus estilos y ritmos, siempre que entreguen resultados de alta calidad a tiempo. Este enfoque orientado a los resultados promueve la creatividad, la eficiencia y el sentido de responsabilidad, a la vez que reduce la supervisión innecesaria. Además, permite que los empleados se sientan confiables y valorados por sus contribuciones, en lugar de ser microgestionados según su forma de abordar el trabajo.



Fomentar reuniones periódicas y programadas

Las reuniones improvisadas frecuentes pueden interrumpir el flujo de trabajo y generar estrés en los empleados. En su lugar, los gerentes deberían implementar reuniones semanales o quincenales estructuradas para analizar el progreso, abordar los desafíos e identificar soluciones. Estas reuniones programadas permiten un diálogo abierto y constructivo sin interrumpir la concentración de los empleados durante el horario laboral. Además, permiten a los gerentes mantenerse informados sobre el progreso y empoderar a los empleados para que planteen sus inquietudes o dificultades en un entorno de apoyo y proactividad.



Generar confianza mediante la autonomía

La confianza es la base de una gestión de equipos eficaz, especialmente en entornos de trabajo híbridos y remotos. Empoderar a los empleados para que tomen decisiones y se responsabilicen de sus tareas fomenta un sentido de responsabilidad y rendición de cuentas. Cuando los empleados sienten que pueden gestionar su trabajo de forma independiente, es más probable que se mantengan comprometidos, motivados y productivos. Los gerentes pueden generar confianza estableciendo objetivos claros, proporcionando los recursos necesarios y evitando una supervisión excesiva, que puede minar la confianza y la moral de los empleados.



Proporcionar retroalimentación continua

La retroalimentación constructiva y oportuna es clave para mantener a los empleados comprometidos y alineados con los objetivos de la organización. En lugar de esperar a las evaluaciones anuales de desempeño, los gerentes deben establecer una cultura de retroalimentación continua. Esto incluye reconocer los logros con prontitud, abordar las áreas de mejora de forma constructiva y crear oportunidades para que los empleados compartan sus propias opiniones sobre los procesos de trabajo. La retroalimentación continua no solo ayuda a los empleados a mejorar y crecer, sino que también fortalece la relación entre los gerentes y sus equipos al fomentar la comunicación abierta y el respeto mutuo.

¿Cuál es el papel de los gerentes y los Recursos Humanos?

Gerentes



- Adoptar una mentalidad de coaching en lugar de una directiva.
- Actuar como facilitadores, eliminando obstáculos y dando recursos para ayudar a los equipos a alcanzar el éxito.
- Utilizar la empatía y la escucha activa para comprender los desafíos individuales en entornos híbridos o remotos.

Recursos Humanos



- Crear y comunicar políticas que fomenten la rendición de cuentas sin microgestión.
- Brindar capacitación a los gerentes sobre la gestión de equipos remotos y el fomento de la confianza.
- Implementar herramientas y recursos para una colaboración y un seguimiento fluidos sin invadir la privacidad de los empleados.

RRHH también desempeña un papel fundamental en el fomento de una cultura de transparencia y confianza, garantizando la alineación entre los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados.

Conclusión

Monitorear el progreso sin microgestión es un arte que requiere una comunicación clara, un uso eficaz de la tecnología y una cultura de confianza. Las organizaciones pueden fomentar una fuerza laboral más comprometida y productiva centrándose en los resultados en lugar de en procesos rígidos. Los gerentes y RR. HH. deben colaborar para crear un entorno donde los empleados se sientan empoderados y apoyados, independientemente de su ubicación física.



Lectura adicional

- [Neeley, T. \(2021\). Remote work revolution: Succeeding from anywhere. London, UK: Harper Business.](#)
- [Edmondson, A. C., Williams, J. C., Frisch, B., & Davey, L. \(2022\). Hybrid Workplace: The Insights You Need From Harvard Business Review. Harvard Business Press.](#)
- [Gratton, L., & Erickson, T. J. \(2007\). Eight ways to build collaborative teams. Harvard Business Review, 85\(11\), 100.](#)

Proporcionar retroalimentación a los empleados remotos

“Aunque los entornos de trabajo híbridos y remotos plantean varios retos, la adopción de buenas prácticas, como modelos de retroalimentación estructurados, sensibilidad cultural y comunicación bidireccional, puede mejorar la eficacia de la retroalimentación



Introducción

En el contexto del trabajo híbrido y remoto, brindar retroalimentación efectiva es crucial para mantener el compromiso, la productividad y el bienestar general de los empleados. La retroalimentación constructiva fomenta el crecimiento profesional, fortalece las relaciones y garantiza la alineación con los objetivos de la organización. Sin embargo, los entornos remotos presentan desafíos como la falta de comunicación, la falta de retroalimentación inmediata y las diferencias culturales. Sin la comunicación presencial, los empleados pueden malinterpretar la retroalimentación, lo que genera malentendidos o desconexión.

Esta guía proporciona estrategias prácticas para mejorar la eficacia de la retroalimentación y garantizar que los empleados se sientan valorados y apoyados en su desarrollo profesional.

Entendiendo el problema

La retroalimentación es un aspecto fundamental del desarrollo profesional de los empleados y de la comunicación en el entorno laboral. En entornos de oficina tradicionales, la retroalimentación suele darse de forma informal mediante conversaciones espontáneas y gestos corporales. Por el contrario, los entornos de trabajo remoto carecen de estas interacciones naturales, lo que dificulta proporcionar una retroalimentación oportuna y eficaz. Existen varios desafíos para proporcionar retroalimentación en entornos de trabajo remoto:

- **Falta de señales no verbales:** La comunicación remota se basa principalmente en herramientas digitales, como videollamadas y correos electrónicos, lo que limita la capacidad de transmitir eficazmente el tono, la intención y las emociones. Como resultado, los empleados pueden malinterpretar la retroalimentación, lo que genera malentendidos o desconexión.
- **Aislamiento percibido:** los empleados remotos pueden sentirse desconectados del liderazgo y sus colegas, lo que hace que la retroalimentación tenga un mayor impacto en su sentido de pertenencia y desarrollo profesional.

Para abordar estos problemas, las organizaciones deben adoptar enfoques de retroalimentación estructurados que prioricen la claridad, la empatía y la inclusión. Es fundamental crear un entorno psicológicamente seguro donde los empleados se sientan cómodos al recibir y proporcionar retroalimentación. Los ciclos de retroalimentación periódicos, las estrategias de comunicación personalizadas y la capacitación en concientización cultural pueden ayudar a mitigar los riesgos asociados con la retroalimentación remota. **Los gerentes desempeñan un papel crucial en la mitigación de estos problemas al establecer expectativas claras, fomentar una comunicación abierta, adaptar los estilos de retroalimentación a cada miembro del equipo y garantizar que la retroalimentación sea específica y práctica.** Deben priorizar las sesiones de retroalimentación programadas, fomentar la autorreflexión y ofrecer perspectivas constructivas que permitan a los empleados crecer en sus funciones.



Cómo podemos mitigar estos riesgos



No proporcionar retroalimentación a los empleados remotos puede generar menor satisfacción laboral, desconexión y mayores tasas de rotación. Para fomentar la inclusión en la retroalimentación remota, las organizaciones deben implementar las siguientes prácticas recomendadas:

- ☒ **Marcos de retroalimentación estandarizados:** El uso de modelos de retroalimentación estructurados, como el marco SBI (Situación-Comportamiento-Impacto) o el COIN (Contexto-Observación-Impacto-Próximos Pasos), garantiza la coherencia y minimiza los sesgos.
- ☒ **Sensibilidad y conciencia cultural:** Los líderes deben recibir capacitación para reconocer y respetar los diferentes estilos de comunicación cultural, garantizando que la retroalimentación se brinde de manera apropiada y respetuosa.
- ☒ **Retroalimentación equilibrada y específica:** Una retroalimentación eficaz destaca tanto las fortalezas como las áreas de mejora. Evite las afirmaciones vagas o demasiado críticas proporcionando ejemplos concretos y sugerencias prácticas.
- ☒ **Fomento de la comunicación bidireccional:** La retroalimentación debe ser un diálogo, no una evaluación unilateral. Crear oportunidades para que los empleados compartan sus perspectivas fomenta la transparencia y la confianza.
- ☒ **Uso de múltiples canales de retroalimentación:** La combinación de métodos de retroalimentación asincrónicos (informes escritos, correos electrónicos) y sincrónicos (videollamadas, reuniones virtuales) permite mayor claridad y debates de seguimiento, reduciendo así los malentendidos.
- ☒ **Evitar sesgos inconscientes:** Los gerentes deben ser conscientes de posibles sesgos, como los estereotipos de género, raza o región, y centrarse en las evaluaciones basadas en el desempeño en lugar de las características personales.
- ☒ **Seguridad psicológica e inclusión:** Fomentar una cultura laboral donde los empleados se sientan seguros para solicitar aclaraciones, expresar inquietudes y buscar apoyo mejora la eficacia de la retroalimentación.

Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden crear una cultura de retroalimentación más equitativa que respalde el crecimiento profesional y la inclusión en el lugar de trabajo.

Conclusión

Proporcionar retroalimentación a los empleados remotos requiere intencionalidad, estructura y conciencia cultural. Si bien los entornos de trabajo híbridos y remotos presentan diversos desafíos, adoptar buenas prácticas, como modelos de retroalimentación estructurados, sensibilidad cultural y comunicación bidireccional, puede mejorar la eficacia de la retroalimentación. Las organizaciones que priorizan procesos de retroalimentación justos e inclusivos fomentarán el compromiso, la productividad y el éxito a largo plazo de los empleados en un entorno laboral cada vez más digital.



Referencias

- Huston, T. (2021, January 26). Giving critical feedback is even harder remotely. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/giving-critical-feedback-is-even--remotely>
- MacDonald, D. V. a. A. (2019, April 4). 5 tips for providing feedback to remote workers - Remote.co. Remote.co. <https://remote.co/5-tips-for-providing-feedback-to-remote-workers#:~:text=Get%20specific%20about%20praise.,you%20want%20them%20to%20continue.>
- Edmondson, A. C., Williams, J. C., Frisch, B., Davey, L., (2022), Hybrid Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review, Harvard Business Review.

Creación de una plantilla para reuniones a distancia individuales

“ Sin interacciones presenciales, los empleados y los directivos deben recurrir a reuniones virtuales para alinear objetivos, abordar retos y generar confianza. Las reuniones mal estructuradas pueden dar lugar a malentendidos, desmotivación y pérdida de tiempo.



Introducción

Para garantizar una comunicación auténtica en equipos híbridos y remotos, es fundamental celebrar reuniones individuales periódicas y eficaces. Esta hoja informativa presenta una plantilla estructurada para facilitar la productividad, el compromiso y la claridad en las reuniones virtuales. Diseñada para directivos y empleados, garantiza la alineación, la responsabilidad y debates significativos. Mediante la aplicación de un enfoque estandarizado, las organizaciones pueden fomentar relaciones más sólidas, mejorar el rendimiento y garantizar interacciones significativas, independientemente de la ubicación.

La importancia de reuniones de teletrabajo efectivas

En el trabajo híbrido y a distancia, las reuniones individuales estructuradas y eficaces son esenciales para mantener el compromiso y la colaboración. Sin interacciones en persona, los empleados y directivos deben confiar en las reuniones virtuales para alinear objetivos, abordar retos y generar confianza. Las reuniones mal estructuradas pueden dar lugar a malentendidos, falta de compromiso y pérdida de tiempo.

Utilizar una plantilla estructurada para las sesiones individuales a distancia garantiza la coherencia, la eficacia y la claridad. **Un formato bien diseñado proporciona:**



¿Qué se puede hacer para limitar el riesgo de discriminación?

Para garantizar la equidad y la inclusión en entornos de trabajo híbridos y remotos, las organizaciones deben diseñar las reuniones individuales teniendo en cuenta la equidad. Los procedimientos estructurados ayudan a prevenir el sesgo inconsciente, garantizar la igualdad de oportunidades y crear un entorno de trabajo más inclusivo.

Estrategias clave para reducir la discriminación

- ☒ **Planificación coherente**
Establezca reuniones individuales periódicas para todos los empleados, garantizando la igualdad de acceso al tiempo y la atención, independientemente de su ubicación o función.
- ☒ **Agendas estructuradas**
Utilice una plantilla estandarizada para garantizar que todos los empleados debaten temas similares, evitando favoritismos o prejuicios inconscientes en los debates. Defina claramente los objetivos y los temas de debate con antelación.
- ☒ **Seguimiento objetivo del rendimiento**
Céntrese en resultados medibles y no en impresiones subjetivas para garantizar una evaluación justa de todos los empleados. Revise los avances y los logros de las acciones anteriores.
Prácticas de comunicación inclusivas
- ☒ **Tenga en cuenta los diferentes estilos de comunicación y contextos culturales.** Fomente el diálogo abierto y asegúrese de que se escuchan todas las voces.
Retos y apoyo
Abordar los obstáculos y ofrecer soluciones.
Intercambio de feedback
Fomentar la retroalimentación bidireccional para la mejora continua.
- ☒ **Documentación transparente**
Mantenga un registro de los principales puntos de debate y de las medidas de seguimiento para garantizar la coherencia y la responsabilidad en la toma de decisiones.
- ☒ **Formatos de reunión flexibles**
Tenga en cuenta las diferentes zonas horarias y circunstancias personales para garantizar una participación equitativa de todos los empleados.
- ☒ **Siguientes pasos**
Defina claramente los puntos de acción y las responsabilidades.

Seguimiento de la equidad

- ✓ Garantizar que el seguimiento esté orientado a la acción y se aplique por igual a todos los empleados.
- ✓ Revise periódicamente los resultados de las reuniones para identificar y corregir posibles disparidades.

Mediante la aplicación de estas prácticas, las organizaciones pueden fomentar la equidad, la confianza y el compromiso, garantizando que todos los empleados - remotos o internos- reciban un trato equitativo.

Conclusión

Los procedimientos y plantillas normalizados para reuniones a distancia mejoran la productividad, la comunicación y la equidad en el trabajo híbrido y a distancia. Sin embargo, cada organización debe adaptar la plantilla a sus necesidades y objetivos particulares. Para apoyar este proceso, las referencias que se incluyen a continuación ofrecen algunos ejemplos y lecturas complementarias que pueden servir de inspiración.



Referencias

- Miro – One-on-one Meeting Template: <https://miro.com/templates/one-on-one-meeting/>
- Leapsome - Free 1:1 (one-on-one) meeting template for productive managers & top tips for effective meetings: <https://www.leapsome.com/blog/one-on-one-meeting-template>
- SpinachAI – 33 One-on-one Meeting Templates: <https://www.spinach.ai/agenda-templates?type=one-on-one>

Ideas de reconocimiento para empleados remotos

“El reconocimiento remoto de los empleados es una herramienta poderosa para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. Los empleados necesitan saber que su trabajo es valorado.



Introducción

Los equipos altamente comprometidos y motivados hacen que los empleados sean más felices y productivos. Sin embargo, en equipos donde los empleados trabajan a distancia, mantener el compromiso puede ser más difícil. Por lo tanto, es necesario que se sientan valorados y reconocidos en sus puestos de trabajo. El reconocimiento es un componente esencial de la cultura empresarial, garantizando un ambiente de trabajo positivo y un buen desempeño de los empleados que trabajan a distancia.

Esta guía proporciona estrategias para ayudar a mejorar el reconocimiento entre los empleados que trabajan a distancia.



Comprendiendo el problema



¿Cuáles son los riesgos de la falta de reconocimiento en el trabajo remoto?

Expectativas poco claras

Cuando los empleados no participan en la definición de los objetivos y la hoja de ruta de la empresa, pueden desconocerlos y no compartir las expectativas de los directivos. Esta falta de comunicación y directrices claras genera malentendidos y frustración, lo que afecta la motivación, el entusiasmo y el rendimiento de los empleados en el desempeño de sus actividades.

Desconexión

La falta de interacción presencial puede hacer que los empleados se sientan desconectados de la cultura y los valores de la empresa, lo que puede afectar su compromiso y motivación.

Estrés y ansiedad en el trabajo

El teletrabajo puede generar plazos poco realistas y una alta carga de trabajo, lo que puede generar estrés y ansiedad en los trabajadores. Cuando un empleado no recibe retroalimentación positiva ni reconocimiento, puede empezar a dudar de su competencia, lo que aumenta la ansiedad anticipatoria sobre las tareas o las evaluaciones. Esto tiene un impacto directo en su salud mental y su vida personal.

Estancamiento profesional

El desarrollo y el crecimiento profesional son factores importantes para la motivación de los empleados. Sin oportunidades de desarrollo, los empleados no tienen nuevas expectativas en su trabajo ni motivos para sentirse motivados.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos para los empleados remotos?



Reconocimiento público

Esta es una de las maneras más efectivas de reconocer a los trabajadores en reuniones de equipo, boletines internos o correos electrónicos grupales. Este tipo de reconocimiento laboral no solo destaca los logros individuales, sino que también inspira a otros miembros del equipo.

Premios y distinciones

Establecer un sistema de premios dentro de la empresa, por ejemplo, el "Empleado del Mes" o una mención especial por un proyecto bien realizado, puede motivar a otros trabajadores a alcanzar el mismo nivel de excelencia.

Oportunidades de desarrollo profesional

Mediante la inversión en formación para el crecimiento profesional de los empleados. Además de liberar horas de trabajo para asistir a cursos, talleres o conferencias para mejorar sus habilidades, también les demuestra que su desarrollo dentro de la empresa se valora y reconoce.

¿Cuál es el papel de los Gerentes y de los Recursos Humanos?

Gerentes



- Facilitar una cultura laboral que refleje los mecanismos de reconocimiento de la empresa para los empleados remotos.
- Garantizar el bienestar de los empleados remotos mediante la motivación.

Recursos humanos



- Informar a los empleados que se valora su trabajo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo basado en la confianza, el reconocimiento y la transparencia.

Conclusión

El reconocimiento a los empleados remotos es una herramienta poderosa para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo. Los empleados necesitan saber que su trabajo es valorado. Implementar formas de reconocimiento mejorará el ambiente laboral y reforzará el compromiso, ayudando a retener a los mejores talentos en la empresa.



Lectura adicional

- Rusin, Natalia, and Tomasz Szandała. "The Power of Peer Recognition Points: Does It Really Boost Employee Engagement?" *Strategic HR Review*, vol. 24, no. 1, July 2024, pp. 2–10, <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2024-0040>.
- Naveed Rafaqat. "Exploring the relationship between leadership styles and employee motivation in remote work environments." *Al-Aasar*, vol. 2, no. 1, Feb. 2025, pp. 21–32, <https://al-aasar.com/index.php/Journal/article/view/34>.

Comprender y prevenir analfabetismo digital

“Si no se aborda adecuadamente, el analfabetismo digital entre los empleados puede provocar una reducción de la eficiencia, fallos en la comunicación y aislamiento, por no hablar de un acceso desigual a las oportunidades de crecimiento



Introducción

En un entorno de trabajo híbrido o remoto (TRD), las herramientas digitales han sustituido muchas formas tradicionales de comunicación y colaboración. Sin embargo, no todos los empleados poseen las habilidades necesarias para desenvolverse con seguridad en este panorama digital. **El analfabetismo digital es la dificultad o incapacidad para utilizar la tecnología y las herramientas digitales de forma eficaz, segura y segura, y acceder a internet.** Según datos europeos recientes, más del 90 % de los empleos en Europa requieren conocimientos digitales básicos, mientras que **el 32 % de los europeos carece de estas habilidades.** El género, la educación y el lugar de residencia influyen en el analfabetismo digital.

Abordando el analfabetismo digital en HRW

En entornos remotos, la tecnología está presente en todo el lugar de trabajo. Los empleados que carecen de habilidades digitales pueden tener dificultades para comunicarse eficazmente en reuniones virtuales o plataformas de chat, colaborar en documentos o proyectos compartidos o adaptarse a nuevas herramientas y sistemas. También existe un riesgo en términos de ciberseguridad y protección de datos sensibles.

Si no se aborda adecuadamente, el analfabetismo digital entre los empleados puede provocar una reducción de la eficiencia, fallos de comunicación y aislamiento, además de un acceso desigual a las oportunidades de crecimiento.

Por lo tanto, fomentar la alfabetización digital es esencial para promover la equidad y la participación en una fuerza laboral digital.

¿Cómo se manifiesta el analfabetismo digital?

¿Alguna vez te has sentido molesto porque tu compañero escribe en mayúsculas o responde a todos los correos electrónicos cuando no es necesario? ¿Usas "contraseña" como contraseña?

Si es así, puede que te hayas topado con diversas formas de analfabetismo digital.

Puede consistir en:

- Dificultad para usar correos electrónicos, videollamadas o unidades compartidas
- Duda o silencio en reuniones virtuales
- Uso de contraseñas débiles, posibilidad de ser víctima de estafas de phishing
- Adaptación lenta a nuevas herramientas y plataformas
- Incapacidad para crear o editar un documento

La eficiencia del equipo en HRW depende de la alfabetización digital de sus miembros. Si los niveles de alfabetización digital son muy diferentes en un equipo, puede resultar más difícil trabajar en equipo y provocar que algunos empleados se sientan aislados.

Considerando que el analfabetismo digital es más frecuente entre las mujeres, las personas con menor titulación o las personas que viven en zonas rurales, el riesgo de discriminación es aún más grave y requiere la atención de los empleadores.

Lista de verificación de alfabetización digital **para equipos híbridos**

Para evaluar la alfabetización digital de los empleados y determinar las áreas de mejora, puede usar la siguiente lista de verificación:

¿Pueden los empleados...?



Habilidades digitales básicas

- Usar el correo electrónico con confianza
- Gestionar el almacenamiento en la nube eficazmente
- Editar y crear documentos básicos
- Instalar y actualizar software de forma independiente



Comunicación y colaboración

- Navegue fácilmente por las herramientas de videoconferencia
- Escriba y participe en plataformas de chat
- Administre calendarios e invitaciones a reuniones virtuales
- Coedite documentos compartidos



Etiqueta del trabajo remoto

- Seguir las normas de las reuniones virtuales (silenciar, video, chatear)
- Comunicarse claramente por escrito
- Establecer y respetar límites digitales
- Presentar actualizaciones del trabajo remoto correctamente



Concienciación sobre ciberseguridad

- Usar contraseñas seguras y robustas
- Identificar intentos de phishing
- Seguir las prácticas de privacidad de datos



Autosuficiencia y aprendizaje

- Solucionar problemas técnicos menores
- Buscar ayuda o documentación cuando sea necesario
- Dar y recibir retroalimentación sobre el uso de la tecnología



Lectura adicional

- **Digital literacy in the EU: An overview**
<https://data.europa.eu/en/publications/datastories/digital-literacy-eu-overview>
- **What is digital literacy? Definition, skills and importance**
<https://potomac.edu/what-is-digital-literacy/>

Accesibilidad digital

“Accesibilidad digital significa que las personas con discapacidad pueden utilizar herramientas digitales. Más concretamente, pueden percibir, comprender, navegar e interactuar con estas herramientas, y pueden contribuir a crear contenidos.



Introducción

Las normas de accesibilidad van más allá de las situaciones de discapacidad reconocida y mejoran la comodidad para todos. Las personas que trabajan en un entorno ruidoso agradecerán tener subtítulos en los vídeos, mientras que las que sufren una discapacidad temporal (como un brazo roto) se beneficiarán de poder navegar por un documento con facilidad, etc.

En resumen, los problemas de accesibilidad digital afectan a cualquiera que utilice herramientas digitales.

Documentos de Office accesibles

Un documento se considera accesible si puede ser consultado por cualquier usuario, independientemente de la herramienta digital que utilice.

Buenas prácticas

Hemos recopilado recomendaciones de diversas herramientas y directrices disponibles en línea para presentar las que nos han parecido más sencillas de incorporar a sus hábitos de trabajo.

Para obtener explicaciones más detalladas y una lista más completa de las mejores prácticas, consulte los recursos que figuran al final de este documento.

Edición de documentos



Estructurar el documento

Utilice los estilos de encabezamiento y subencabezamiento disponibles en programas de edición como Word y PowerPoint. Esto ayuda a la navegación y orientación dentro del documento.



Mejorar la maquetación

Evite justificar el texto, ya que crea espacios desiguales entre las palabras y dificulta la lectura. En su lugar, opte por alinear el texto a la izquierda. Recuerde insertar números de página o diapositiva e indicar el número total de páginas o diapositivas.



Explique los hipervínculos

Los hipervínculos deben ser explícitos e indicar claramente su destino. En lugar de decir “para leer el artículo [haga clic aquí]”, prefiera “[el artículo sobre accesibilidad digital está disponible en línea]”.



Aclarar las abreviaturas

La interpretación de las abreviaturas puede ser incoherente: la primera vez que utilices una, asegúrate de escribir su significado completo. También puede incluir un glosario al final del documento.



Añadir acentos a las mayúsculas

Los lectores de pantalla reconocen los acentos (o su ausencia) en las mayúsculas. Para evitar malentendidos, lo mejor es incluirlos si su idioma los requiere. Puede hacerlo insertando un símbolo o configurando su programa para que los añada automáticamente (en Word, vaya a Opciones > pestaña «Corrección» y marque la casilla «Mayúsculas acentuadas en [insertar idioma aquí]»).



Añada textos alternativos a las imágenes

Si utiliza imágenes o gráficos para transmitir información, añadir textos alternativos garantiza que esta información siga siendo accesible. Esto es útil no sólo para los lectores de pantalla, sino también en caso de conexiones lentas a Internet, cuando las imágenes tardan en cargarse.

Hacer una presentación oral



Distribuir el material antes de la reunión

Esto permite a los participantes imprimir una versión ampliada o acceder a la información en sus ordenadores.



Trabaje su expresión oral

Hable con claridad y procure que su discurso no sea demasiado rápido. No dude en hacer pequeñas pausas para facilitar la comprensión y dar a su público la oportunidad de pedir aclaraciones.



No confíe únicamente en el color para transmitir su mensaje

Las personas daltónicas pueden tener dificultades para distinguir determinados colores, como el verde y el rojo. Considere la posibilidad de añadir formas alternativas de presentar la información, como iconos o listas numeradas.



Preséntese y facilite información sobre la reunión

Siempre es útil recordar a los participantes el formato, la duración y el orden del día de la reunión. Especifique también si está prevista una sesión de preguntas y respuestas y cuándo tendrá lugar. Puede mencionar si se ofrecerá un resumen y si después se compartirá material de apoyo.



Repita la pregunta antes de responder

De este modo se asegura de que la audiencia entiende perfectamente la pregunta y demuestra que está escuchando activamente. Al principio de la reunión, puede aclarar que repetirá las preguntas para que se entiendan, no porque dude de su pertinencia.

Cómo actuar

Hable del tema que le rodea

Como ve, adoptar buenos hábitos rápidamente puede marcar una verdadera diferencia y mejorar el acceso a documentos y reuniones digitales. Predica con el ejemplo y anima a tus compañeros a participar.

Cree documentos básicos para resumir internamente las mejores prácticas

Puede redactar, con su equipo o a un nivel más amplio, una carta de buenas prácticas o documentos concisos que ilustren los hábitos clave que hay que adoptar. Esto garantiza que todo el mundo tenga el mismo nivel de conocimientos y ayuda a difundir las buenas prácticas.

Integre la accesibilidad en todos los equipos y plantee retos a todos los departamentos

La accesibilidad digital concierne a todo el mundo y va mucho más allá de las cuestiones de discapacidad en el lugar de trabajo. Si anima a todos los equipos a participar activamente en este tema, integrará la inclusión en la cultura de la organización.



Recursos complementarios

Directrices

- [Orange's Guidelines](#)
- [Make your Word document accessible to people with disabilities – Microsoft](#)
- [Make your PowerPoint presentations accessible to people with disabilities – Microsoft](#)
- [The complete checklist to PDF accessibility – Adobe](#)

Formación

- [Digital Accessibility Training](#)

Vídeo

- [Tips for accessible virtual meetings](#)

Llevar a cabo una **reunión híbrida inclusiva**

“Las reuniones híbridas deben garantizar que todos los participantes tengan el mismo acceso, visibilidad y voz, independientemente de su ubicación



Introducción

Las reuniones híbridas incluyen participantes tanto presenciales como remotos. Para ser eficaces, requieren tecnología adaptada, como una cámara gran angular, un micrófono potente y altavoces. También deben ser inclusivas y garantizar que todos los participantes tengan **el mismo acceso, visibilidad y voz**, independientemente de su ubicación.

Esta hoja informativa presenta algunas prácticas para fomentar la inclusión en las reuniones híbridas.

Planificación **inclusiva de reuniones**

Antes **de la reunión**

Asegúrese de elegir horarios que se **adapten a diversos horarios de trabajo y envíe la agenda y los documentos relevantes con antelación** para que todos puedan prepararse. Hay diferentes roles útiles que se pueden distribuir en cada reunión: **un cronometrador**, que se asegurará de que la reunión se mantenga a tiempo, **un anotador** para informar sobre las decisiones importantes y **un facilitador** para asegurar la participación equitativa de todos. ¡Rote los roles en cada reunión!

Durante **la reunión**

¿Conoce las prácticas de "**prioridad remota**"? Como su nombre indica, se centran primero en los participantes remotos para garantizar que la reunión no esté dominada (ni siquiera inconscientemente) por los participantes presentes en la sala. Esto incluye **permitir que los asistentes remotos hablen primero** en la discusión y usar herramientas digitales como pizarras digitales para que todos participen por igual. **Preste atención al chat** para no perderse las contribuciones escritas y **active los subtítulos** en vivo para que los participantes que los necesitan puedan beneficiarse.

Después **de la reunión**

Gracias al encargado de tomar notas, **las actas deberían estar fácilmente disponibles** y todos deberían **saber qué hacer antes** de la siguiente reunión. El mayor riesgo de exclusión de los empleados remotos probablemente resida en las "decisiones de pasillo": estas decisiones se toman informalmente después de la reunión, por ejemplo, al salir de la sala. Aunque parezcan más orgánicas, excluyen a los trabajadores remotos, por lo que los equipos deberían intentar evitarlas.

Plantilla para reuniones híbridas inclusivas

Utilice esta plantilla como lista de verificación para organizar reuniones híbridas inclusivas y fomentar el sentido de pertenencia entre todos los empleados, ya sea que participen de forma remota o presencial. Puede registrar la siguiente información en una hoja de cálculo de Excel.



Detalles de la reunión

- Título de la reunión
- Fecha y hora
- Facilitador/Responsable de notas/Cronometrador



Bienvenida y registro

- Reconocer a todos los asistentes (remotos y presenciales)
- Ronda rápida de presentaciones o pregunta de registro
- Revisar la agenda y los roles



Puntos principales del orden del día

- El orden del día siempre debe acordarse y enviarse con antelación. Debe detallar los temas y ponentes, y también puede utilizarse para redactar las actas de la reunión.

A continuación, un ejemplo:

Reunión de equipo			
Tema	Quién	Duración	Información/Comentarios /Actas
		00:10:00	
		00:05:00	
		00:10:00	
		00:10:00	
		00:05:00	



Para cada tema

- Invitar a todos a participar, especialmente a los más discretos.
- Fomentar el uso del chat o las reacciones.
- Resumir las tareas asignadas.
- Asegurarse de ser puntuales.



Retroalimentación y cierre

- Aproveche este tiempo (2 minutos) para hacer una pregunta de cierre ("¿Qué conclusiones obtiene?", "¿Qué hará a continuación?", etc.) o solicitar retroalimentación sobre la reunión o uno de los temas tratados.



Accessibility & inclusion checklist

- La agenda se comparte con antelación.
- Los participantes remotos tienen el mismo acceso a los materiales.
- Los subtítulos están habilitados.
- Rotación de roles.
- Se consideran las zonas horarias.
- Se respeta el entorno sin cámara.
- Todos contribuyen por igual y se escuchan todas las voces.

Recomendaciones de herramientas de colaboración digital

“Los beneficios de una plantilla flexible pueden verse comprometidas cuando los miembros del equipo remoto se sienten aislados o necesitan más información sobre los objetivos de la empresa ante la falta de un intercambio fluido de información.



Introducción

Las tecnologías en el lugar de trabajo son esenciales para que los empleados interactúen y colaboren sin importar su ubicación, desde el seguimiento del progreso de los proyectos hasta las interacciones en tiempo real y las soluciones digitales de lluvia de ideas. Es importante conocer las herramientas básicas que todo equipo híbrido debería tener, así como cuáles son específicas para la colaboración y cómo elegir las adecuadas para cada equipo.

Esta guía está diseñada para la colaboración virtual y proporciona recursos esenciales para la gestión de una plantilla en un modo de trabajo híbrido.

Entendiendo el problema

- 1 ¿Cuáles son los riesgos de la falta de colaboración virtual en un equipo de trabajo híbrido?
- 2 ¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?
- 3 ¿Cuál es el papel de los Directivos y de los Recursos Humanos?

¿Cuáles son los riesgos de la falta de colaboración virtual en un equipo de trabajo híbrido?

Comunicación difícil

En el modelo de trabajo híbrido, la comunicación es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Sin embargo, las diferentes ubicaciones geográficas y los horarios flexibles pueden generar conflictos y debilitar la colaboración si no se gestionan con las herramientas adecuadas.

Programación en línea

Antes de planificar reuniones virtuales o comenzar a trabajar en un proyecto, los empleados necesitan saber quién trabaja dónde. Sin embargo, a veces resulta difícil planificar y coordinar su trabajo, lo que genera problemas como retrasos y falta de coordinación para conectarse en horarios convenientes para todos. Para solucionar esto, es fundamental tener visibilidad completa de cuándo y dónde están disponibles los empleados, ya sea remotamente o en la oficina, para programar reuniones, asignar tareas y gestionar los plazos de los proyectos.

Aislamiento e ineficacia de los equipos de trabajo

Los beneficios de una plantilla flexible pueden verse comprometidos cuando los miembros del equipo remoto se sienten aislados o necesitan más información sobre los objetivos de la empresa ante la falta de un intercambio fluido de información.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?

Establecer canales de comunicación adaptados a las necesidades de cada equipo de trabajo

Los canales o herramientas adecuados, como las plataformas, facilitan el intercambio fluido de información, garantizan que todos los empleados estén informados y promueven la inclusión en el equipo. Una herramienta útil es, por ejemplo, Desk Bird (<https://www.deskbird.com>).

Centralizar tareas, documentos y recursos relevantes para un proyecto

Optimizar los flujos de trabajo, facilitar el seguimiento de los plazos y permitir una asignación eficiente de recursos son algunas de las principales necesidades. El uso de una herramienta de gestión de proyectos ayuda a mitigar el riesgo de silos de información y garantiza que todos los miembros del equipo, independientemente de su ubicación, tengan acceso en tiempo real a las actualizaciones, los plazos y los recursos del proyecto. Algunas herramientas incluyen Google Docs, LucidChart, WebWhiteboard o Figma.

Fomentar la colaboración en tiempo real

A través de una plataforma de intercambio de documentos en la nube, que proporciona un repositorio centralizado de archivos y permite a los miembros del equipo acceder, editar y gestionar documentos, las actualizaciones son visibles al instante para todos, eliminando las barreras horarias y geográficas. Al optimizar la comunicación y garantizar el control de versiones, la plataforma mitiga el riesgo de silos de información y discrepancias en los datos. Herramientas como HubSpot, ClickUp y Monday son muy útiles.

¿Cuál es el papel de los Gerentes y de los Recursos Humanos?

Gerentes



- Crear un entorno de trabajo digital adaptado a las necesidades de los equipos híbridos.
- Crear políticas y directrices de trabajo híbrido a medida.

Recursos humanos



- Capacitar periódicamente a los miembros del equipo en el uso de las diversas herramientas colaborativas.
- Incluir una presentación de las diferentes herramientas en el proceso de incorporación para que cada nuevo empleado conozca cómo trabajan y cómo usarlas correctamente.

Conclusión

Las herramientas colaborativas digitales han transformado la forma de trabajar en equipos híbridos, facilitando la accesibilidad, el trabajo en equipo y el trabajo en tiempo real, así como la comunicación, la gestión de proyectos y la creación de contenido de forma eficiente y organizada para mejorar la productividad. Sin embargo, es importante capacitar a todos los empleados sobre su uso y funcionalidad para garantizar su uso adecuado y eficaz.



Lectura adicional

- [Remote vs. Office Teams: Top 7 Tools for Seamless Collaboration:](https://www.workstatus.io/blog/workforce-management/remote-vs-office-teams/)
- [Hybrid Team Collaboration: Challenges, Strategies, and Tools:](https://www.yarooms.com/blog/hybrid-team-collaboration)

Desarrollo de tecnología accesible y herramientas digitales adaptadas para empleados discapacitados

Información del caso de estudio:

Organización: MICROSOFT FRANCE

Tamaño: 1500 empleados

Localización: Francia

Sector: Tecnologías de la Información

Contexto operacional

La mayoría de los servicios en línea y herramientas digitales de las empresas no están diseñados para que los empleados discapacitados puedan utilizarlos fácilmente. Sin embargo, en Francia, una serie de obligaciones legales exigen tanto a las empresas privadas como a las públicas que garanticen que todos los empleados y usuarios puedan beneficiarse de las ventajas de la revolución digital. Las empresas empiezan a reconocer la importancia de cuidar su accesibilidad digital y están dispuestas a adaptar sus herramientas de trabajo a las necesidades de todos sus empleados. Microsoft anuncia un plan quinquenal para mejorar la accesibilidad digital y permitir una mejor integración de las personas con discapacidad en el mundo laboral.

El problema

Muchas empresas señalan el coste del cumplimiento de la normativa. Si tenemos en cuenta la escasez de controles y sanciones a pesar de un marco jurídico en Francia reforzado desde 2005 (obligaciones legales desde 2005), entendemos que estos factores no animan a las empresas a adaptar sus puestos de trabajo para tener en cuenta la discapacidad.

Oportunidades

Como Microsoft es una empresa estadounidense, la concienciación sobre el problema de adaptar la organización a las personas con discapacidad es mayor que en Europa o Francia. Microsoft demuestra la importancia de estas preocupaciones en términos de diversidad e inclusión. El propio CEO Satya Nadella, padre de un niño con discapacidad, ha reforzado el interés de la empresa por la accesibilidad digital.

De manera más general, las empresas están tomando conciencia de que ser digitalmente accesibles es bueno para su imagen y facilita la captación de jóvenes talentos.

Tener en cuenta la discapacidad está demostrando ser una fuente de innovación, permitiendo el desarrollo de soluciones inclusivas que, en última instancia, benefician a todos. Además, se trata de un mercado importante que las empresas ya no pueden ignorar. De hecho, 6,8 millones

de personas mayores de 15 años que viven en casa declaran tener una limitación grave y 3,4 millones de personas afirman estar gravemente limitadas en sus actividades habituales debido a un problema de salud (Fuente: DREES, 2023). En 2023, 3,1 millones de personas tenían un reconocimiento administrativo de discapacidad, lo que representa el 7,5% de la población total de 15 a 64 años (Fuente: INSEE, Encuesta de Empleo).

A escala mundial, esto representa más de mil millones de personas, es decir, entre el 15 y el 16% de la población mundial, según datos del Banco Mundial para 2023.

Qué se ha hecho

1. Microsoft anunció un plan con 3 prioridades a lo largo de 5 años a partir de abril de 2021.

- Estimular el desarrollo de tecnologías más accesibles
- Hacer que el mercado laboral sea más inclusivo
- Mejorar la inclusión en el lugar de trabajo

2. Desarrollando tecnologías más accesibles

El [Microsoft Inclusive Tech Lab](#), donde personas con discapacidad trabajan con la empresa para desarrollar tecnología y recabar opiniones sobre las herramientas ya disponibles.

Una serie de nuevas funciones «accesibles por diseño» y avances en Microsoft 365, que permiten a más de 200 millones de personas crear, editar y compartir documentos. Un nuevo comprobador de accesibilidad en segundo plano ofrecerá un aviso para corregir problemas de accesibilidad en el contenido de las principales aplicaciones de Office. Outlook instará a los usuarios a corregir los problemas de accesibilidad.

GitHub, la plataforma de colaboración de software de Microsoft, introduce nuevos temas diseñados para hacer sus funciones más accesibles a las personas con discapacidad visual.

Microsoft también capacita a los desarrolladores de software incorporando herramientas de accesibilidad, avisos y automatización basada en IA para que la accesibilidad se incluya al principio del ciclo de desarrollo.

Microsoft está creando un nuevo Fondo de Tecnología Asistencial de Bajo Coste, como parte del programa AI for Accessibility, para impulsar la innovación dirigida a reducir el coste de la tecnología digital asistencial y aumentar el acceso a la misma.

3. Creando un mercado laboral más inclusivo

El desarrollo de tecnología accesible requiere más personas con discapacidad. Por ello, Microsoft intensifica su atención a la creación de una plantilla que represente mejor a las personas con discapacidad:

- Formando a más personas sobre las necesidades de accesibilidad y diseño accesible y trabajando con [Teach Access](#). Esta colaboración responde a la necesidad crítica de

mejorar la comprensión de la accesibilidad digital por parte de los estudiantes, para apoyar un cambio cultural en todo el sector tecnológico que ayude a desarrollar nuevas tecnologías teniendo en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad.

- Mejorando la accesibilidad de las aulas mediante una nueva Iniciativa Universitaria de Accesibilidad para aumentar las tasas de graduación de estudiantes con discapacidad en la enseñanza de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).
- Poniendo en contacto a trabajadores cualificados con puestos de trabajo. Para los estudiantes de enseñanza superior, Microsoft y LinkedIn lanzaron el programa [Career Coach](#) app en Microsoft Teams, impulsado por LinkedIn y destinado a ayudar a aumentar las habilidades de accesibilidad. Además, los eventos de LinkedIn Coaches están dirigidos a personas con discapacidad que buscan empleo para ayudarles a identificar nuevas oportunidades laborales.

4. Mejorando la inclusión en el trabajo y en el mundo profesional

El objetivo es fomentar una cultura acogedora e integradora para las personas con discapacidad y atraer a empleados con discapacidad, mediante entornos de trabajo digitales y físicos accesibles.

- Construir una cultura sostenible de accesibilidad. En 2020, Microsoft publicó el informe [Disability Representation](#), revelando que el 6,1% de los empleados estadounidenses se han autoidentificado como personas con discapacidad. Ampliaron la [encuesta](#) de Estados Unidos a otros 45 países, llegando al 90% de sus empleados.
- Aumentar el alcance de los programas de contratación inclusiva desarrollando el programa [Autism Hiring program](#) para incluir la neurodiversidad, como el TDA/TDAH, la dislexia y la dispraxia, así como las dificultades de aprendizaje.
- Creación del Grupo de Recursos para Empleados con Discapacidad de Microsoft, que ahora incluye a más de 22 comunidades de discapacitados, con capítulos regionales y divisionales asociados a un nuevo equipo de Accesibilidad de la Experiencia del Empleado que se centra en mejorar la accesibilidad de las herramientas internas de Microsoft, la formación y los contenidos, el entorno físico y las asociaciones con sus proveedores.
- Microsoft también es proactivo a la hora de capacitar a clientes y socios en su proceso de accesibilidad mediante el desarrollo de Microsoft Accessibility Evolution Model, un «cómo» operativo para ayudar a clientes y proveedores a desarrollar sus propias hojas de ruta y planes empresariales de accesibilidad.

Resultados

El objetivo es mejorar la accesibilidad digital y permitir una mejor integración laboral de las personas con discapacidad. Según Agefiph, la tasa de empleo de las personas con

discapacidad en Francia se estima en un 3,5 % en el sector privado y un 5,66 % en el sector público.

Tecnologías como la inteligencia artificial, los servicios en la nube y las redes de datos móviles de nueva generación, como la 5G, permiten nuevas oportunidades de desarrollo y despliegue de soluciones de accesibilidad.

Desarrollo del modelo de negocio

En 2018, Accenture realizó [un estudio en colaboración con organizaciones de personas con discapacidad de Estados Unidos](#), que descubrió que 45 empresas conocidas por su excelencia en sus campos son también líderes en términos de empleo e inclusión de personas con capacidades diferentes. Estas empresas tenían unos ingresos un 20% superiores de media y unos márgenes de beneficio un 30% superiores a los de sus competidores. Pero la accesibilidad es también una responsabilidad de la empresa ante la sociedad, y la inclusión de trabajadores con discapacidad debe considerarse también desde el prisma de las cuestiones éticas.

Referencias

<https://news.microsoft.com/en-cee/2023/02/07/the-inclusion-of-people-with-disabilities-makes-us-stronger-as-a-society/>

<https://blogs.microsoft.com/blog/2021/04/28/doubling-down-on-accessibility-microsofts-next-steps-to-expand-accessibility-in-technology-the-workforce-and-workplace/>

Fomentar la seguridad psicológica en el trabajo híbrido y remoto

“La seguridad psicológica no es un logro puntual, sino un compromiso continuo para garantizar que los miembros del equipo se sientan escuchados, respetados y apoyados, independientemente del lugar en el que trabajen



Introducción

Los entornos de trabajo remotos e híbridos ofrecen una flexibilidad inigualable, pero también presentan desafíos únicos, especialmente en lo que respecta a fomentar la seguridad psicológica. La seguridad psicológica es la base sobre la que se construyen la confianza, la colaboración y la inclusión. En un entorno virtual, la ausencia de interacciones presenciales puede exacerbar la sensación de aislamiento, dificultar la comunicación e impedir que los miembros del equipo participen plenamente en las conversaciones. Esta guía proporciona estrategias prácticas para mitigar estos riesgos, garantizando que los empleados se sientan escuchados, valorados e incluidos, independientemente de su ubicación.

Comprensión del problema

A medida que las organizaciones adoptan cada vez más modelos de trabajo híbrido y remoto, comprender y abordar la seguridad psicológica se vuelve más crucial. En entornos de oficina tradicionales, la seguridad psicológica se desarrolla de forma natural con el tiempo, y las conversaciones espontáneas, las interacciones informales y los espacios físicos compartidos contribuyen a fortalecer los vínculos interpersonales. Sin embargo, en entornos de trabajo remoto, estas interacciones orgánicas se minimizan, y los equipos a menudo tienen dificultades para crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos asumiendo riesgos interpersonales (como expresarse, compartir ideas o admitir errores) sin temor a ser juzgados.

La transición al trabajo remoto ha puesto de relieve la importancia de la seguridad psicológica para mantener equipos de alto rendimiento. La investigación de Lechner y Tobias (2021) destaca que los equipos remotos se enfrentan a retos específicos que afectan a su seguridad psicológica. Por ejemplo, los miembros de equipos virtuales a menudo se sienten aislados, desconectados y excluidos de las redes de comunicación informales (como las conversaciones en los pasillos), lo que puede provocar una disminución de la confianza y la colaboración. Además, la seguridad psicológica se relaciona con un mejor rendimiento del equipo, una mayor innovación y una menor rotación de personal. Sin seguridad psicológica, los miembros del equipo pueden retener información valiosa, evitar proporcionar retroalimentación o desvincularse de los esfuerzos de colaboración, lo que perjudica la eficacia general del equipo.

¿Qué se puede hacer para fomentar la seguridad psicológica en entornos de trabajo híbridos y remotos?

Para construir y mantener la seguridad psicológica en equipos remotos, es fundamental adoptar estrategias intencionales y proactivas. A continuación, se presentan varias acciones que los gerentes y profesionales de RR. HH. pueden implementar:

Fomentar una comunicación abierta y transparente

El trabajo remoto a menudo puede provocar fallos de comunicación, con menos oportunidades para intercambios informales. Para mitigar esto, los equipos remotos deben establecer canales de comunicación claros y regulares, priorizar las conversaciones abiertas y crear oportunidades para que los empleados compartan ideas y comentarios sin temor a consecuencias negativas. Los líderes deben ser un ejemplo de comunicación transparente, reconociendo los desafíos y los errores. De esta manera, demuestran que la vulnerabilidad es aceptable y que nadie debe ser perfecto, reduciendo así el miedo a ser juzgado.

Establecer expectativas y roles de comportamiento claros

La seguridad psicológica prospera cuando los empleados comprenden claramente sus roles y expectativas. Los líderes deben comunicar las expectativas sobre los procesos de trabajo, las prácticas de comunicación y el comportamiento del equipo desde el principio y asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan cómo interactuar, qué comportamientos se esperan y cómo plantear problemas de forma constructiva.

Fomentar la escucha activa

En equipos remotos, donde el lenguaje corporal y otras señales no verbales suelen pasarse por alto, la escucha activa cobra aún más importancia. Anime a los miembros del equipo a escuchar atentamente, responder con atención y garantizar que todos tengan las mismas oportunidades de hablar durante las reuniones. Los líderes deben ser especialmente proactivos al interactuar con los miembros más reservados del equipo. Haga preguntas abiertas y cree un espacio para que los miembros menos expresivos compartan sus perspectivas, garantizando que se escuchen todas las voces.



Empodere a los empleados para que den y reciban comentarios

Una cultura de retroalimentación es esencial para desarrollar la seguridad psicológica. Los líderes deben fomentar ciclos regulares de retroalimentación, tanto positiva como constructiva. La retroalimentación debe formularse de manera que sea alentadora y orientada a la búsqueda de soluciones. Es esencial crear un entorno en el que los empleados se sientan cómodos recibiendo retroalimentación sin temor a consecuencias negativas. Además, se debe animar a los miembros del equipo a compartir retroalimentación entre ellos para mejorar los procesos y las relaciones, fomentando la mejora continua.

¿Cuál es el papel de los Gerentes y de los Recursos Humanos?

Gerentes



- Deben animar a los miembros del equipo a expresar sus inquietudes, compartir ideas y solicitar ayuda sin temor a consecuencias negativas.
- Al reconocer abiertamente los desafíos, solicitar retroalimentación y compartir experiencias personales, los gerentes pueden crear un ambiente donde la vulnerabilidad se considere una fortaleza, no una debilidad.
- Involucre activamente a todos los miembros del equipo, especialmente a aquellos que puedan ser más discretos o menos visibles en las reuniones virtuales, para garantizar que todos se sientan escuchados e incluidos.
- Ofrezca retroalimentación constructiva con regularidad y verifique el bienestar de los miembros del equipo para evitar el aislamiento y fomentar la confianza.

Recursos Humanos



- Debe ofrecer programas de capacitación sobre cómo fomentar la seguridad psicológica, abordar los desafíos del teletrabajo y promover la inclusión en equipos virtuales.
- RRHH debe ayudar a mediar en conflictos y proporcionar herramientas para abordar los problemas interpersonales que puedan surgir en entornos de teletrabajo, garantizando un entorno justo y de apoyo.
- RRHH también puede servir de puente entre la dirección y los empleados, recopilando retroalimentación e identificando tendencias relacionadas con el aislamiento social.

Conclusión

Desarrollar la seguridad psicológica en equipos remotos es esencial para fomentar la colaboración, la confianza y una cultura de alto rendimiento. Al tomar medidas intencionales para mejorar la comunicación, la inclusión y la conexión, los líderes pueden crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y seguros al expresarse. La seguridad psicológica no es un logro puntual, sino un compromiso continuo para garantizar que los miembros del equipo se sientan escuchados, respetados y apoyados, sin importar dónde trabajen.



Lectura adicional

- [Edmondson, A. C. \(1999\). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44\(2\), 350–383.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). Loneliness Epidemic. CQ Researcher. CQ Press.
https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505](#)
- [Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. \(2021\). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51\(2\), 100849.
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849](#)
- [Perry, R. \(2018\). Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization. PYP Academy Press.](#)

Comunicación no violenta

“La Comunicación No Violenta (CNV) ofrece un enfoque estructurado para expresar necesidades y escuchar activamente, reducir conflictos y fortalecer las relaciones.



Introducción

Esta hoja informativa presenta la Comunicación No Violenta (CNV), que fomenta la empatía, la claridad y el respeto mutuo. Al centrarse en las observaciones, los sentimientos, las necesidades y las peticiones, la CNV ayuda a crear un entorno de trabajo más auténtico, inclusivo y colaborativo.

Esta hoja informativa sienta las bases para explorar estrategias y enfoques prácticos que mejoren la comprensión y la conexión en entornos laborales diversos, destacando la importancia de cómo se perciben las declaraciones y las situaciones.



Relevancia de la comunicación no violenta en el contexto de HRW

En entornos de trabajo híbrido y remoto, una comunicación clara y empática es esencial para fomentar la inclusión y la colaboración. Sin una comunicación presencial, los mensajes pueden malinterpretarse, dando lugar a malentendidos, frustración o exclusión. La Comunicación No Violenta (CNV) proporciona un enfoque estructurado para expresar necesidades y escuchar activamente, reduciendo los conflictos y fortaleciendo las conexiones.

La CNV ayuda a los miembros del equipo a comunicarse con claridad y respeto, incluso en interacciones escritas o asincrónicas. Promueve la seguridad psicológica, garantizando que todos se sientan escuchados y valorados, independientemente de su ubicación.

El uso de la CNV en entornos de trabajo remoto promueve la toma de decisiones inclusiva, reduce la falta de comunicación en equipos diversos y mejora la cooperación entre culturas y zonas horarias. Permite a los empleados abordar temas delicados de forma constructiva, fomentando la confianza y el sentido de pertenencia. Al integrar los principios de la CNV, las organizaciones pueden crear lugares de trabajo híbridos más inclusivos, empáticos y eficaces.

Además, la adopción de la CNV puede mejorar el liderazgo y la dinámica de equipo al fomentar una cultura de diálogo abierto y retroalimentación constructiva. Los líderes que practican la CNV pueden apoyar mejor a sus equipos, abordar las inquietudes de forma proactiva y crear un entorno laboral donde las personas se sientan empoderadas y seguras para expresarse con autenticidad. Esto, en última instancia, se traduce en un mayor compromiso, una colaboración más sólida y una fuerza laboral remota más resiliente.



Implementación de CNV en entornos de trabajo híbridos y remotos

Aquí tienes estrategias clave para crear un entorno laboral más inclusivo mediante el uso estratégico de la Comunicación No Violenta:

- ✓ **Usa un lenguaje inclusivo**
Ten cuidado con el lenguaje que pueda excluir o estereotipar involuntariamente. Por ejemplo, en lugar de decir: "Esa idea es una locura", prueba: "Esa idea es inesperada; vamos a explorarla más a fondo".
- ✓ **Practica la escucha activa**
Cuando tus compañeros expresen inquietudes sobre sesgos o exclusión, escucha sin interrumpir ni desestimar su experiencia. Reconoce lo que escuchas y pídeles que se expliquen mejor o que sugieran posibles soluciones: "He oído que te sentiste ignorado en la reunión. ¿Qué te ayudaría a sentirte más incluido?"
- ✓ **Fomente la participación equitativa**
El trabajo remoto puede agravar los desequilibrios de poder. Rote las oportunidades de intervención en las reuniones, utilice turnos de palabra estructurados o aproveche las funciones de chat para garantizar que se escuchen todas las voces.
- ✓ **Aclara las intenciones y el impacto**
Las interpretaciones erróneas pueden surgir fácilmente en la comunicación por texto. Si el comentario parece duro, solicite una aclaración en lugar de asumir una intención negativa: "¿Podría ayudarme a entender qué quiso decir con ese comentario?". Asimismo, antes de enviar un mensaje, reléalo para asegurarse de que transmita respeto e inclusión.
- ✓ **Fomenta una cultura de empatía**
Valorando los sentimientos y las emociones: anime a los miembros del equipo a expresar sus necesidades y emociones sin temor a ser juzgados. Por ejemplo, use la frase "Me siento..." e invite a los demás a expresar sus sentimientos. Céntrese en cómo se reciben los mensajes: en lugar de decir "Nunca respondes a tiempo", intente decir "Cuando no recibo una respuesta, no estoy seguro de los siguientes pasos. ¿Podríamos establecer expectativas más claras?".
- ✓ **Aborda las microagresiones de forma proactiva**
Si alguien usa un lenguaje excluyente, responda con curiosidad en lugar de acusar: "He notado que ese comentario podría interpretarse como excluyente. ¿Podríamos reformularlo para que sea más inclusivo?".

Conclusión

La CNV ofrece un enfoque estructurado para expresar pensamientos, sentimientos y emociones, y escuchar con empatía, ayudando a superar las brechas causadas por la distancia física. Al fomentar el diálogo constructivo y la comprensión mutua, la CNV promueve una cultura laboral donde prospera la colaboración, se valoran las diferencias y todos se sienten respetados, escuchados y seguros para expresarse con autenticidad.



Referencias

- The Secret to Non-Violent Communication in the Workplace:
<https://honehq.com/resources/blog/the-secret-to-non-violent-communication-in-the-workplace>
- Nonviolent Communication (NVC) in the Workplace
<https://management30.com/blog/nonviolent-communication/>
- A Guide to Non-Violent Communication
<https://www.cultureally.com/blog/nonviolent-communication-a-guide-to-empathetic-conversation>

Lenguaje **inclusivo**

“Lo que quieres decir es una parte de la interacción; cómo lo reciben y lo entienden las personas es otra, y su percepción es tan importante como tu intención original.



Introducción

Ya sea en línea o presencial, la comunicación en el trabajo siempre debe ser respetuosa e inclusiva. Usar un lenguaje inclusivo es importante por varias razones: promueve la **pertenencia y la seguridad psicológica** en la organización, puede **ayudar a generar confianza y reforzar la colaboración** dentro de equipos diversos y distribuidos, **apoya las políticas y valores** de diversidad e inclusión, y puede ayudar a **evitar el refuerzo de estereotipos o sesgos**.

Las siguientes pautas presentan los principios generales del lenguaje inclusivo y ofrecen recomendaciones específicas, así como consejos prácticos para la comunicación virtual y escrita. **Tenga en cuenta que estas no son recomendaciones universales**: según la cultura organizacional, el lenguaje inclusivo puede adoptar diferentes formas. Esto es especialmente cierto en entornos laborales donde las personas hablan diferentes idiomas.

Lenguaje inclusivo

Principios generales

- Evite dar por sentado el género, los antecedentes, la estructura familiar... al conocer e interactuar con alguien. Esto implica desafiar sus prejuicios, sean o no inconscientes.
- Use un lenguaje comprensible y evite la jerga o los modismos que excluyan a quienes no los conocen.
- Esté abierto a aprender cosas nuevas: el lenguaje está en constante evolución.
- Lo que usted quiere decir es una parte de la interacción; cómo lo reciben y lo entienden las personas es otra, y su percepción importa tanto como su intención original.

Recomendaciones específicas

Género y pronombres

- Acostúmbrate a compartir tus pronombres al presentarte: esto ayuda a normalizar el uso de pronombres y a evitar la suposición de identidad de género.
- Pregunta por los pronombres de las personas al conocerlas por primera vez.
- Usa cargos neutrales en cuanto al género: "presidenta" en lugar de "presidente", "vendedora" en lugar de "vendedor".
- Evita el lenguaje de género cuando sea innecesario y usa "ellos" como pronombre singular.

Orientación sexual

- Evite las suposiciones de género sobre las parejas y la familia: use "pareja" en lugar de "esposa" o "esposo" a menos que se especifique.
- Tenga en cuenta las celebraciones y el lenguaje inclusivo en eventos personales (permisos familiares, eventos del orgullo).

Discapacidad y neurodiversidad

- Priorice la persona: di "persona con discapacidad" en lugar de "persona discapacitada", a menos que alguien indique una preferencia.
- Evite frases como "¡Esto es una locura!": puede estigmatizar a las personas con problemas de salud mental. En su lugar, prefiere "No lo puedo creer".

Consejos prácticos para la comunicación virtual y escrita

- Use saludos inclusivos en lugar de los de género: "Hola a todos", "Hola equipo", en lugar de "Hola damas y caballeros" o "Hola chicos".
- Asegúrese de subtitular sus videos e incluir texto alternativo para las imágenes.
- Aplique los principios de accesibilidad digital para garantizar que su formato sea compatible con lectores de pantalla y que las fuentes sean legibles.
- Explique siempre los acrónimos al usarlos por primera vez.
- Mantenga una guía o glosario de lenguaje actualizado para su equipo.



Lecturas adicionales

- Government of Canada, Inclusive writing – Guidelines and resources
<https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/en/writing-tips-plus/inclusive-writing-guidelines-resources>
- American Psychological Association, Inclusive Language Guide
<https://www.apa.org/about/apa/equity-diversity-inclusion/language-guidelines>

Comunicación y colaboración: buenas prácticas para la comunicación remota, sincrónica y asincrónica

“Lograr una combinación exitosa de comunicación sincrónica y asincrónica en un modelo de trabajo híbrido requiere una planificación cuidadosa, el uso de herramientas adecuadas, la creación de reglas y expectativas claras, y un enfoque flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes del equipo



Introducción

Los entornos de trabajo híbridos se benefician de un equilibrio entre la comunicación sincrónica (en tiempo real) y asincrónica (con horario flexible), pero ambas presentan ventajas e inconvenientes. Una combinación estratégica de ambos estilos de comunicación es crucial para una colaboración y productividad eficaces en lugares de trabajo híbridos.

Esta guía ofrece estrategias para mejorar las prácticas recomendadas para la comunicación remota, sincrónica y asincrónica.



Comprensión del problema



¿Cuáles son las desventajas de la comunicación sincrónica y asincrónica?

Fatiga y reducción de la productividad en la comunicación sincrónica

Las reuniones virtuales a través de plataformas en línea pueden resultar agotadoras debido a la necesidad de mantener el contacto visual a través de las cámaras y pantallas, lo que genera tensión cognitiva y adicción. Además, existe una falta de interacciones informales y formales, y la sensación de ser observados por los empleados puede provocar fatiga mental y ansiedad.

Dificultades para establecer la disponibilidad de los empleados en la comunicación sincrónica

La comunicación sincrónica requiere que todos los empleados que participan en una reunión de equipo estén disponibles al mismo tiempo. Esto genera interrupciones en el flujo de trabajo individual, así como limitaciones de programación que provocan solapamientos debido a la excesiva demanda de reuniones virtuales.

Falta de inmediatez en los métodos asincrónicos

Los empleados que no tienen disponibilidad para asistir a reuniones en línea al mismo tiempo que sus compañeros pueden terminar respondiendo preguntas y dudas similares en momentos diferentes. Esta situación puede generar una sensación de desconexión o falta de colaboración e interacción social inmediatas. Además, esperar respuestas y opiniones significa posponer la toma de decisiones.

¿Cómo podemos mitigar estas desventajas?

Reduzca el número de reuniones y acórtelas para mantener la concentración

Programe solo las reuniones estrictamente necesarias y opte por la comunicación asincrónica con la presencia de todos los empleados siempre que sea posible. También programe reuniones de corta duración y asegúrese de que estén bien estructuradas mediante protocolos.

Defina roles y expectativas claros

Establezca cuándo y con qué propósito se debe utilizar cada tipo de comunicación.

- **Sincrónica:** para abordar asuntos urgentes, la toma de decisiones y las reuniones de equipo.
- **Asincrónica:** tareas que no requieren interacciones ni decisiones inmediatas, como actualizaciones de proyectos, consultas rápidas, intercambio de información y establecer tiempos de respuesta.

Mejore los recursos tecnológicos

Asegúrese de que los empleados cuenten con equipos y herramientas tecnológicas para la comunicación sincrónica y asincrónica. La compartición de escritorios puede utilizarse para determinar qué empleados están en la oficina y cómo se comparten los ordenadores. Además, la conectividad a internet y las herramientas de colaboración remota deben ser fácilmente accesibles en todas las situaciones o países para garantizar una colaboración fluida.

¿Cuál es el papel de los Gerentes y de los Recursos Humanos?

Gerentes



- Optimizar la comunicación e impulsar la toma de decisiones colaborativa, garantizando que los proyectos se mantengan encaminados y que los equipos se mantengan comprometidos.
- Diseñar una estrategia de gestión de tareas y un plan de acción.

Recursos humanos



- Limitar el trabajo sincrónico a su función más necesaria mediante bloques de colaboración de varias horas.
- Brindar capacitación a los empleados en el uso de herramientas y técnicas de comunicación y establecer buenas prácticas de comunicación escrita.

Conclusión

Lograr una combinación exitosa de comunicación sincrónica y asincrónica en un modelo de trabajo híbrido requiere una planificación minuciosa, el uso de herramientas adecuadas, la creación de reglas y expectativas claras, y un enfoque flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes del equipo. Esto no solo mejora la eficiencia, sino también el bienestar y la cohesión del equipo.



Lecturas adicionales

- Asynchronous vs Synchronous Communication in Hybrid Teams:
<https://pragmaticthinking.com/blog/asynchronous-vs-synchronous-communication-in-hybrid-teams/>
- Asynchronous vs. Synchronous Teams: What You Need to Know:
<https://www.remofirst.com/post/asynchronous-vs-synchronous-teams>

Adaptar los estilos de comunicación para el trabajo híbrido y remoto inclusivo

Información del estudio de caso:

Organización: AthenaTech Solutions

Tamaño: 150 empleados

Localización: Atenas, Grecia

Sector: Tecnologías de la información y desarrollo de software

Contexto operacional

AthenaTech Solutions es una pyme tecnológica con sede en Atenas (Grecia) especializada en el desarrollo de soluciones de software para clientes de diversos sectores. La empresa emplea a desarrolladores de software, gestores de proyectos, diseñadores UX/UI y personal de apoyo. Tras la pandemia de COVID-19, AthenaTech Solutions adoptó un modelo de trabajo híbrido, que permite a los empleados trabajar a distancia y presencialmente según sus funciones y preferencias. El cambio al trabajo híbrido tenía como objetivo proporcionar flexibilidad al tiempo que se mantenía la productividad y la colaboración.

El problema/oportunidad

Problema: La transición al trabajo a distancia e híbrido puso de relieve los problemas de comunicación dentro de la empresa. Los empleados remotos afirmaron sentirse excluidos de los debates críticos y los procesos de toma de decisiones. Las diferencias en los estilos y preferencias de comunicación provocaron malentendidos y redujeron la colaboración. Fue necesario adaptar las prácticas de comunicación para garantizar la inclusión y la colaboración eficaz en el entorno de trabajo híbrido.

Oportunidad: AthenaTech Solutions reconoció la oportunidad de abordar estos retos de comunicación de forma proactiva. Al adaptar los estilos de comunicación para que fueran más integradores, la empresa pretendía mejorar el compromiso de los empleados, fomentar el sentimiento de pertenencia y mejorar la productividad general.

Qué se ha hecho

1. Realización de una auditoría de comunicación:

Acción: Realización de una auditoría exhaustiva de las prácticas de comunicación existentes para detectar lagunas y áreas susceptibles de mejora.

Ejemplo: Se analizaron los canales de comunicación, los formatos de las reuniones y los mecanismos de retroalimentación mediante encuestas a los empleados y grupos de discusión.

Acción: Elaboración de protocolos normalizados para las reuniones virtuales a fin de garantizar la igualdad de participación y la inclusión.

Ejemplo: Se establecieron normas como la rotación de las funciones de facilitación, el uso de formatos rotatorios para garantizar que todos tuvieran la oportunidad de hablar y el fomento del uso de funciones de chat para las aportaciones. Garantizar que todas las reuniones tengan un orden del día claro y se graben para quienes no puedan asistir en directo.

2. Implantación de formación en comunicación inclusiva:

Acción: Impartir formación a todos los empleados sobre prácticas de comunicación integradoras.

Ejemplo: Se organizaron talleres sobre escucha activa, señales de comunicación no verbal en entornos virtuales y sensibilidad cultural. También se impartió formación especializada para directivos sobre cómo dirigir reuniones virtuales integradoras.

2. Normalización de los protocolos de las reuniones virtuales:

Acción: Elaboración de protocolos normalizados para las reuniones virtuales a fin de garantizar la igualdad de participación y la inclusión.

Ejemplo: Se establecieron normas como la rotación de las funciones de facilitación, el uso de formatos rotatorios para garantizar que todos tuvieran la oportunidad de hablar y el fomento del uso de funciones de chat para las aportaciones. Garantizar que todas las reuniones tengan un orden del día claro y se graben para quienes no puedan asistir en directo.

3. Mejorar la comunicación asíncrona:

Acción: Aumento del uso de la comunicación asíncrona para adaptarse a las diferentes zonas horarias y horarios de trabajo.

Ejemplo: Utilizado herramientas de gestión de proyectos como Trello y plataformas de comunicación como Slack para actualizaciones y discusiones. Creado un repositorio central para la documentación y actualizaciones del proyecto accesible a todos los miembros del equipo.

4. Creación de bucles de retroalimentación:

Acción: Establecimiento bucles de retroalimentación regulares para mejorar continuamente las prácticas de comunicación.

Ejemplo: Implementación de encuestas mensuales y buzones de sugerencias virtuales donde los empleados podían dar su opinión sobre la eficacia de la comunicación y la inclusividad. Celebración de reuniones trimestrales en asamblea para tratar las opiniones y debatir mejoras.

5. Promover una cultura de transparencia y apertura:

Acción: Fomentar la transparencia y la apertura en todas las comunicaciones para generar confianza e inclusión.

Ejemplo: Compartir periódicamente con todos los empleados las actualizaciones de la empresa y las decisiones estratégicas a través de reuniones virtuales. Animó a los líderes a ser un modelo de comunicación abierta compartiendo sus experiencias y fomentando las preguntas.

Resultados

1. Mejora del compromiso de los empleados:

Resultado: Las prácticas de comunicación inclusiva condujeron a un mayor compromiso de los empleados.

Pruebas: Las puntuaciones de compromiso de los empleados aumentaron un 25%, con mejoras específicas en las áreas de comunicación y colaboración.

2. Mejora de la colaboración en equipo:

Resultado: Los equipos informaron de una mejor colaboración y menos malentendidos.

Pruebas: Los tiempos de finalización del proyecto mejoraron un 20%, y las puntuaciones de satisfacción del equipo con respecto a la colaboración aumentaron un 30%.

3. Mayor participación en las reuniones

Resultado: Los protocolos estandarizados de las reuniones virtuales garantizaron una participación más equitativa.

Pruebas: Las encuestas mostraron un aumento del 35% en el número de empleados que se sentían escuchados y valorados durante las reuniones.

4. Mayor flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional:

Resultado: La mejora de la comunicación asíncrona permitió una mayor flexibilidad.

Pruebas: Los empleados informaron de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, y las puntuaciones de satisfacción en este ámbito mejoraron un 20%.

5. Mejora continua y adaptabilidad:

Resultado: Los circuitos regulares de retroalimentación permitieron la mejora continua de las prácticas de comunicación.

Pruebas: Los ajustes continuos basados en la retroalimentación de los empleados condujeron a mejoras incrementales, con revisiones trimestrales que mostraron un progreso consistente.

6. Mayor sentido de pertenencia:

Resultado: La comunicación transparente y abierta fomentó un mayor sentimiento de pertenencia y confianza.

Pruebas: Las encuestas a los empleados indicaron un aumento del 30% en el sentimiento de inclusión y pertenencia a la empresa.

Conclusión

Al adaptar proactivamente los estilos de comunicación para ser más inclusivos, AthenaTech Solutions superó con éxito los retos del trabajo remoto e híbrido. El enfoque global de la empresa mejoró el compromiso, la colaboración y la satisfacción general de los empleados. Estos esfuerzos no sólo mejoraron el entorno de trabajo, sino que también contribuyeron a mejorar los resultados empresariales, demostrando la importancia crítica de la comunicación inclusiva en un modelo de trabajo híbrido.

Prevenir el aislamiento social en el trabajo híbrido y remoto

“El aislamiento social en el lugar de trabajo se produce cuando los empleados se sienten desconectados de su equipo, su superior o su organización. El trabajo híbrido y remoto amplifican este riesgo debido a la distancia física, la disminución de las interacciones informales y la dependencia de la comunicación virtual.



Introducción

El trabajo híbrido y a distancia ofrece flexibilidad y comodidad, pero también presenta el riesgo de aislamiento social para los empleados. La falta de interacciones en persona puede provocar soledad, menor compromiso e incluso problemas de salud mental. Prevenir el aislamiento social es esencial para fomentar una plantilla conectada y motivada. Esta ficha informativa explora estrategias para abordar el aislamiento social y construir relaciones más fuertes en entornos de trabajo híbridos y remotos.

Entender el problema

El aislamiento social en el lugar de trabajo se produce cuando los empleados se sienten desconectados de su equipo, jefe u organización. El trabajo híbrido y a distancia amplifica este riesgo debido a la distancia física, el menor número de interacciones casuales y la dependencia de la comunicación virtual.

Los efectos del aislamiento social incluyen:

- 1 Disminución de la salud mental y el bienestar.
- 2 Menor satisfacción y compromiso en el trabajo.
- 3 Mayor rotación de personal y agotamiento.
- 4 Silos de comunicación y colaboración reducida.

Las organizaciones deben afrontar estos retos de forma proactiva para garantizar que los empleados se sientan apoyados y valorados, independientemente de dónde trabajen.

¿Cómo podemos mitigar estos riesgos?

Alentar puntos de conexión regulares es esencial para combatir el aislamiento social. Las organizaciones deben programar reuniones de equipo periódicas, encuentros individuales y reuniones informales para mantener el compromiso. Además, las charlas de café virtuales, las actividades de cohesión de equipos (teambuilding) o las charlas informales en espacios comunes (como la máquina de agua o de café) pueden crear oportunidades para interacciones informales y fomentar el sentido de comunidad.

Fomentar el sentido de pertenencia es otra estrategia clave. Esto puede lograrse celebrando los hitos, cumpleaños y logros del equipo, lo que ayuda a fomentar la camaradería entre los empleados. Promover grupos de recursos para empleados (ERG) o clubes sociales permite a los individuos conectar con otros que comparten intereses similares, lo que refuerza aún más las relaciones organizativas.

Aprovechar la tecnología para la colaboración es vital en entornos de trabajo híbridos y remotos. Herramientas como Slack, Microsoft Teams o Zoom pueden facilitar la comunicación tanto laboral como informal. Las organizaciones también deben crear canales dedicados a conversaciones no laborales, como aficiones, mascotas o consejos de bienestar, para fomentar las interacciones informales.

Promover eventos de equipos híbridos ofrece a los empleados la oportunidad de conectar más allá de sus pantallas. Las organizaciones deben fomentar reuniones periódicas en persona para los equipos híbridos, como retiros o jornadas de trabajo colaborativo. Organizar eventos para equipos híbridos que incluyan tanto participantes presenciales como virtuales garantiza la inclusión y refuerza los lazos del equipo.

Proporcionar recursos de salud mental es crucial para ayudar a los empleados a gestionar el aislamiento y sus efectos. Compartir el acceso a programas de asistencia a los empleados (EAP) o a aplicaciones de salud mental puede ofrecer un valioso apoyo. Organizar seminarios web o talleres sobre temas como la gestión de la soledad, el estrés y la conciliación de la vida laboral y personal también dota a los empleados de herramientas para priorizar su bienestar.

Construir una cultura de la inclusión requiere un esfuerzo continuo por parte de las organizaciones. Los directivos deben recibir formación para reconocer los signos de aislamiento social, como la falta de interacción con los compañeros, sentirse desconectado del equipo o tener un acceso limitado al apoyo del equipo y ser pasado por alto en las comunicaciones, y tomar medidas proactivas para abordarlos. Fomentar la comunicación abierta sobre los retos a los que se enfrentan los empleados cuando trabajan a distancia puede ayudar a crear un entorno de apoyo en el que las personas se sientan escuchadas y valoradas.

¿Cuál es el papel de los gerentes y los recursos humanos?

Gerentes



- Crear un espacio seguro para que los empleados compartan sus sentimientos de aislamiento o soledad.
- Equilibrar la distribución de la carga de trabajo para evitar el agotamiento y garantizar que los miembros del equipo tengan oportunidades para conectar.
- Implicar activamente a los empleados remotos en los debates, la toma de decisiones y las celebraciones.

Recursos Humanos



- Establecer políticas que den prioridad a la conexión social, como la planificación de eventos respetuosos con el medio ambiente.
- Desarrollar programas de formación para ayudar a los directivos a apoyar a los empleados remotos.
- Proporcionar herramientas, plataformas y recursos para facilitar la conexión y colaboración en equipo.

Conclusión

Al fomentar la conexión, promover la inclusión y dotar a los directivos de las herramientas adecuadas, las organizaciones pueden crear una cultura en la que los empleados se sientan apoyados y comprometidos, independientemente de dónde trabajen. Construir relaciones y dar prioridad al bienestar son claves para garantizar el éxito a largo plazo en un lugar de trabajo en constante evolución.



Lecturas adicionales

- [Perry, R. \(2018\). *Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization*. PYP Academy Press.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). *Loneliness Epidemic*. CQ Researcher. CQ Press](#)
<https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505>. Available at:
https://www.woodhullfoundation.org/wp-content/uploads/2023/05/Loneliness-Epidemic_-CQR.pdf(January 2025).
- [Ha, N. T. T. \(2021\). *Workplace isolation in the growth trend of remote working: a literature review*. Review of Economic and Business Studies \(REBS\), \(27\), 97-113](#). Available at: <https://rebs.feaa.uaic.ro/issues/pdfs/27.pdf#page=97> (January 2025).

Recopilar las necesidades de los miembros del equipo

“Al integrar evaluaciones de necesidades estructuradas y continuas en la cultura del lugar de trabajo, las organizaciones pueden fomentar un sentido de pertenencia, mejorar la colaboración y aumentar la satisfacción laboral general



Introducción

Comprender las necesidades de los miembros del equipo es esencial para fomentar la inclusión, el compromiso y la productividad en lugares de trabajo remotos e híbridos. Sin interacciones en persona, los retos tácitos pueden pasar desapercibidos, lo que conduce a la falta de compromiso o a la desigualdad. Recoger y abordar de forma proactiva las necesidades de los empleados garantiza un entorno de trabajo eficaz y de apoyo en el que todos se sienten valorados, escuchados y capacitados para dar lo mejor de sí mismos.

Apoyando a los trabajadores remotos

Los entornos de trabajo remotos e híbridos (DRH) ofrecen flexibilidad, pero también plantean retos a la hora de identificar y atender las necesidades de los empleados. En las oficinas físicas, las interacciones informales ayudan a los directivos a evaluar el bienestar, la carga de trabajo y el compromiso. Sin embargo, en los entornos remotos, la ausencia de interacciones espontáneas puede dar lugar a problemas que se pasan por alto, como el aislamiento, la falta de reconocimiento o los problemas de conciliación.

Los distintos miembros del equipo pueden tener necesidades diferentes en función de sus funciones, circunstancias personales o estilos de trabajo. Algunos pueden necesitar una comunicación más clara, mientras que otros necesitan una mayor conexión social o un mejor acceso al desarrollo profesional. Sin un esfuerzo proactivo, las empresas corren el riesgo de crear un entorno en el que algunos empleados se sientan desatendidos o desvinculados.

Además, los equipos remotos pueden abarcar diferentes zonas horarias, culturas y competencias tecnológicas. Un enfoque único para todos no funciona; en su lugar, las organizaciones deben buscar opiniones activamente, crear políticas integradoras y adaptar las soluciones a las diversas necesidades.

Al integrar evaluaciones de necesidades estructuradas y continuas en la cultura del lugar de trabajo, las organizaciones pueden fomentar un sentimiento de pertenencia, mejorar la colaboración y aumentar la satisfacción general en el trabajo.

Implementación de estrategias de evaluación de necesidades

Para garantizar la equidad y la justicia, las organizaciones deben enfocar la recopilación de necesidades teniendo en cuenta la inclusión. He aquí algunas estrategias clave para mitigar los riesgos de discriminación:

1 Garantizar la igualdad de acceso a los canales de comunicación

los empleados deben disponer de múltiples formas de expresar sus necesidades, como encuestas, reuniones individuales y formularios de opinión anónimos en línea. Algunos empleados pueden sentirse incómodos hablando en grupo, por lo que la diversidad de métodos garantiza que se escuchen todas las voces.

2 Utilizar los datos para identificar patrones

analice periódicamente los comentarios para detectar disparidades en la experiencia. Si determinados grupos declaran niveles de estrés más elevados o menor acceso a las oportunidades, pueden adoptarse medidas específicas para cubrir las lagunas.

3 Evitar los prejuicios en la toma de decisiones

Los gerentes deben recibir formación para reconocer los prejuicios inconscientes a la hora de evaluar y responder a las necesidades de los empleados. Por ejemplo, dar por sentado que los padres necesitan más flexibilidad y pasar por alto necesidades similares de los empleados con discapacidades puede generar desigualdad.

4 Aplicar políticas integradoras

Los acuerdos de trabajo flexible deben diseñarse para beneficiar a todos los empleados, no sólo a los más ruidosos. Las políticas estructuradas sobre horarios de reunión, distribución de la carga de trabajo y desarrollo profesional garantizan la equidad en todos los ámbitos.

5 Fomentar la seguridad psicológica

Los empleados deben sentirse seguros compartiendo sus necesidades sin temor a consecuencias negativas. Un mensaje de liderazgo claro y la protección de la confidencialidad pueden ayudar a generar esta confianza.

Conclusión

Aplicando mecanismos estructurados de retroalimentación, fomentando la comunicación abierta y abordando proactivamente las disparidades, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo equitativos en los que todos los empleados se sientan escuchados, valorados y apoyados. Dar prioridad a estos esfuerzos conduce a un mayor compromiso, una mejor colaboración y una cultura empresarial más solidaria.



Referencias

- Manager Talking Points: Remote, Hybrid and On-site Arrangements
<https://cardinalatwork.stanford.edu/workplace-essentials/flexible-work/manager-resources/manager-talking-points-remote-hybrid-and-site>
- "Building Workplace Belonging in a Hybrid Environment" by Guidehouse
<https://guidehouse.com/insights/defense-and-security/2024/building-workplace-belonging-in-a-hybrid-environment>
- "Leadership Strategies in Remote and Hybrid Workplaces" by Kandaovr
<https://us.kandaovr.com/blogs/news/leadership-strategies-in-remote-and-hybrid-workplace>

Marco de resolución de problemas

“Los marcos estructurados para la resolución de problemas proporcionan a los equipos una metodología clara a seguir, lo cual es especialmente importante cuando la colaboración abarca diferentes zonas horarias y estilos de trabajo.



Introducción

En entornos de trabajo remotos e híbridos, los equipos se enfrentan a retos únicos que requieren estrategias específicas de resolución de problemas. Contar con marcos estructurados y protocolos permite a los equipos remotos abordar los problemas de forma colaborativa y sistemática, garantizando resultados productivos. Estos enfoques aportan claridad, reducen los malentendidos y fomentan la inclusión, lo que conduce a una comunicación, innovación y cohesión más sólidas en los equipos (semi-)remotos.

Marcos y protocolos de resolución de problemas en el contexto del HRW

En el trabajo híbrido y a distancia (HRW), la ausencia de presencia física puede dar lugar a procesos de toma de decisiones más lentos, falta de comunicación y sentimientos de aislamiento. En consecuencia, disponer de marcos claros de resolución de problemas resulta esencial para superar estas barreras.

Los marcos estructurados de resolución de problemas dan a los equipos una metodología clara que seguir, lo que es especialmente importante cuando la colaboración se extiende a través de diferentes zonas horarias y estilos de trabajo. Estos marcos permiten a los equipos dividir problemas complejos en pasos manejables, asignar tareas de forma eficiente y hacer un seguimiento eficaz de los avances, tanto si trabajan de forma sincrónica como asincrónica.

Los protocolos, como las reuniones diarias, las revisiones semanales y las sesiones de intercambio de ideas periódicas, proporcionan puntos de contacto constantes para que los equipos compartan actualizaciones, identifiquen retos y creen soluciones juntos. Estos protocolos promueven la transparencia, fomentan la participación de todos los miembros del equipo y crean una sensación de rutina y previsibilidad que ayuda a los equipos remotos a sentirse más conectados, con una comprensión compartida de los objetivos y procesos.

Aplicación de marcos de resolución de problemas



A continuación, se exponen estrategias clave para minimizar el riesgo de discriminación en la DRH y crear un entorno equitativo a la hora de aplicar marcos y rituales de resolución de problemas:

Garantizar la igualdad de participación

En entornos remotos e híbridos, algunos miembros del equipo pueden dominar los debates sin darse cuenta, mientras que otros pueden ser más callados o estar menos dispuestos a hablar. Los facilitadores deben animar activamente a todos a contribuir creando espacios seguros para participar. Por ejemplo, los intercambios estructurados, como los debates por turnos o el uso de herramientas digitales para realizar aportaciones anónimas, pueden garantizar que se escuchen todas las voces.

Uzar un lenguaje claro e inclusivo

Al plantear problemas o soluciones, es importante evitar el uso de un lenguaje que pueda excluir o marginar involuntariamente a determinados grupos. Por ejemplo, referirse al “pensamiento grupal” o a la “tradición” puede hacer que se pasen por alto inadvertidamente ideas innovadoras procedentes de perspectivas más diversas. Utilice un lenguaje neutro e inclusivo que fomente las aportaciones creativas de todos los empleados.

Proporcionar acceso equitativo a los recursos

Asegúrese de que todos los miembros del equipo disponen de las herramientas y la información necesarias para contribuir eficazmente a la resolución de problemas. Esto incluye asegurarse de que los empleados remotos tienen acceso a los mismos recursos que sus homólogos en la oficina, como plataformas de colaboración en tiempo real y documentos pertinentes. Un acceso equitativo ayuda a minimizar los sentimientos de exclusión y evita que algunos empleados estén en desventaja.

Tener en cuenta las diferencias horarias

Los equipos híbridos con miembros en distintas zonas horarias pueden tener dificultades para coordinar las actividades de resolución de problemas. Para no dejar a nadie fuera, rote las horas de reunión u ofrezca formas asíncronas de participar. Así se garantiza que todos tengan la oportunidad de contribuir, independientemente de su ubicación.

Fomentar la retroalimentación y la reflexión

Después de las sesiones de resolución de problemas, anime a los miembros del equipo a compartir sus impresiones sobre el proceso. ¿Qué ha funcionado bien? ¿Qué podría mejorarse? Este ciclo continuo de retroalimentación garantiza que se identifiquen y aborden los prejuicios involuntarios o las prácticas excluyentes.

La siguiente tabla resume los enfoques de resolución de problemas en entornos de trabajo híbridos y remotos. Destaca los retos comunes, las soluciones y las herramientas que pueden utilizarse para abordarlos.

Desafío	Solución de trabajo híbrida	Solución de trabajo a distancia	Herramientas y estrategias
Lagunas de comunicación	Programar jornadas de colaboración periódicas en la oficina	Utilizar la comunicación asíncrona y los controles programados	Slack, Microsoft Teams, Loom, Asana
Retrasos en la toma de decisiones	Combinar reuniones presenciales y virtuales para la toma de decisiones	Utilizar marcos de decisión estructurados (por ejemplo, RACI)	Miro, Trello, Notion, Google Docs
Alineación de equipos	Reuniones de equipo híbridas con un orden del día y un seguimiento claros	"Town halls" virtuales y documentación clara	Zoom, Google Meet, Confluence
Colaboración e innovación	Fomentar las sesiones de pizarra durante los días de oficina	Utilizar herramientas digitales de lluvia de ideas.	MURAL, Miro, FigJam
Compromiso de los empleados	Combine las actividades presenciales con las virtuales	Programas virtuales de creación de equipos y reconocimiento	Donut (Slack), Anecdotes (Kahoot)
Equilibrio trabajo-vida privada	Establecer un horario básico de oficina, pero con flexibilidad	Fomentar el establecimiento de límites y el trabajo asíncrono	Clockify, RescueTime, Pomodoro apps

Conclusión

Los marcos, protocolos y procesos de resolución de problemas desempeñan un papel crucial en el éxito de los equipos remotos e híbridos. Con enfoques estructurados e intercambios periódicos, los equipos pueden afrontar los retos con eficacia.



Referencias

- "Cómo liderar en un entorno híbrido" de McKinsey & Company
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- "Cómo mejorar la capacidad de resolución de problemas en equipos remotos"
<https://superglue.games/how-to-improve-problem-solving-skills-in-remote-teams/>
- "Rituales: El eslabón perdido en el lugar de trabajo híbrido" de Aquent
<https://aquent.co.uk/blog/rituals-the-missing-link-in-the-hybrid-workplace/>

Creación de grupos de afinidad para empleados a distancia

“Los grupos de afinidad son un medio útil para fomentar la inclusión y la cohesión entre empleados que, de otro modo, nunca se conocerían. Al estar dirigidos principalmente por los propios empleados, su creación responde a la necesidad identificada de conexión y de compartir experiencias.



La importancia de los grupos de afinidad en el trabajo híbrido y a distancia (TRH)

Los grupos de afinidad o grupos de recursos/interés para empleados (ERG) son comunidades voluntarias dirigidas por empleados que reúnen a personas con características, intereses o experiencias vitales comunes. Pueden estar relacionados con la raza, el sexo, la identidad LGBTQ+, la discapacidad, la neurodiversidad, las responsabilidades asistenciales...

En entornos de trabajo híbridos y remotos, los grupos de afinidad pueden desempeñar un papel fundamental a la hora de **fomentar la inclusión, reducir el aislamiento y aumentar el sentimiento de pertenencia**, sobre todo en el caso de empleados infrarrepresentados o marginados que, de otro modo, podrían sentirse desconectados de la organización o de la cultura de equipo.

Gracias a reuniones programadas con regularidad, los grupos de afinidad proporcionan **conexión y solidaridad**. El tono suele ser más informal que en otros proyectos y reuniones relacionados con el trabajo y puede resultar más fácil para las **voces infrarrepresentadas expresarse**.

Creación de grupos de afinidad remotos

En el trabajo remoto e híbrido (TRH), la ausencia de presencia física puede generar procesos de toma de decisiones más lentos, malentendidos y sentimientos de aislamiento. Como resultado, contar con marcos claros para la resolución de problemas se vuelve esencial para superar estas barreras.

Los marcos estructurados de resolución de problemas brindan a los equipos una metodología clara a seguir, lo cual es especialmente importante cuando la colaboración se extiende a través de diferentes zonas horarias y estilos de trabajo. Estos marcos permiten descomponer problemas complejos en pasos manejables, asignar tareas de manera eficiente y hacer seguimiento del progreso de forma efectiva, ya sea trabajando de manera sincrónica o asincrónica.

Los rituales, como reuniones diarias breves (daily stand-ups), retrospectivas semanales y sesiones de lluvia de ideas programadas, ofrecen puntos de contacto consistentes para que los equipos compartan actualizaciones, identifiquen desafíos y generen soluciones en conjunto. Estos rituales promueven la transparencia, fomentan la participación de todos los miembros del equipo y crean un sentido de rutina y previsibilidad que ayuda a los equipos remotos a sentirse más conectados, con una comprensión compartida de los objetivos y procesos.

Principios clave para el éxito

- 1 Objetivo y alcance claros:** Cada grupo debe tener un propósito o misión definidos, y objetivos claros alineados con la estrategia más amplia de inclusión y diversidad de la organización.
- 2 Participación voluntaria:** Los grupos de afinidad se basan en la participación activa y voluntaria de sus miembros. Pueden estar abiertos a aliados de la identidad o grupo representados.
- 3 Patrocinio ejecutivo:** Conseguir el apoyo visible de altos dirigentes que puedan defender el propósito del grupo, defender sus necesidades y ayudar a eliminar las barreras sistémicas.
- 4 Acceso equitativo:** Utilizar herramientas digitales accesibles y fáciles de usar, y programar reuniones o actos en horarios variados.
- 5 Confidencialidad y seguridad psicológica:** Garantizar la existencia de normas básicas para crear espacios respetuosos, solidarios e integradores.
- 6 Colaboración entre RR.HH. y la dirección:** Proporcionar apoyo administrativo a través de los equipos de RR.HH. o de diversidad e inclusión.

Primeros pasos

- Comenzar con uno o dos grupos en función del interés y la demanda.
- Proporcionar una plantilla de estatutos sencilla para ayudar a los fundadores del grupo a articular el propósito, las directrices para los miembros y los objetivos clave.
- Dar a conocer el grupo internamente y facilitar la participación de los empleados remotos.
- Asegurarse de que el grupo dispone de un canal de comunicación específico.
- Comprobar periódicamente la evolución de las necesidades del grupo.

Los grupos de afinidad remotos pueden ser potentes motores de inclusión y cohesión en entornos híbridos y remotos. Al proporcionar espacios intencionados para la conexión, la identidad compartida y el apoyo mutuo, ayudan a crear un lugar de trabajo en el que todos pueden prosperar, independientemente de su ubicación.



Lectura adicional

- Canadian Center for Diversity and Inclusion - Toolkit for creating and sustaining effective ERGs <https://ccdi.ca/media/4177/ccdi-toolkit-employee-resource-groups-a-toolkit-for-creating-and-sustaining-effective-ergs.pdf>

Gestión de dinámicas de equipos híbridos

“Sin conexiones interpersonales sólidas y una cultura inclusiva, los equipos pueden tener dificultades con la innovación, la creatividad y la resolución de problemas, ya que los individuos pueden sentirse menos inclinados a compartir ideas o colaborar de manera efectiva.



Introducción

Gestionar dinámicas de equipo en equipos híbridos y remotos presenta retos únicos, pero también ofrece grandes oportunidades de crecimiento, colaboración e innovación. Esta ficha informativa está diseñada para ayudar a los líderes y a los miembros del equipo a navegar las complejidades de coordinar a los trabajadores en la oficina y a distancia, ofreciendo estrategias prácticas para fomentar la comunicación clara, la inclusión y la colaboración eficaz. Mediante la aplicación de estas buenas prácticas, los equipos pueden salvar las distancias entre los distintos entornos de trabajo, garantizando que todos los miembros se sientan valorados, apoyados y capacitados para contribuir al éxito del equipo, independientemente de su ubicación.

La importancia de la cohesión en el trabajo híbrido y remoto

La importancia de la cohesión de equipo en equipos híbridos no puede ser subestimada, ya que afecta directamente tanto al bienestar psicológico de los empleados como a la productividad del equipo. Cuando los miembros remotos del equipo se sienten aislados o desconectados de sus compañeros presenciales, puede generar desmotivación, una disminución en la moral y un sentimiento de exclusión. Estas sensaciones de aislamiento pueden hacer que los trabajadores remotos se retraigan o pierdan motivación, impactando finalmente en el éxito general del equipo. Por otro lado, los empleados presenciales pueden no comprender completamente los desafíos que enfrentan sus compañeros remotos, lo que conduce a una falta de empatía y a una división entre ambos grupos. Esta desalineación puede obstaculizar la colaboración y la comunicación, impidiendo que el equipo alcance su máximo potencial.

Además, la importancia de fomentar la cohesión en equipos híbridos se extiende a la salud a largo plazo de la organización. Sin conexiones interpersonales sólidas y una cultura inclusiva, los equipos pueden tener dificultades con la innovación, la creatividad y la resolución de problemas, ya que los individuos pueden sentirse menos inclinados a compartir ideas o colaborar de manera efectiva. La falta de cohesión también puede provocar una mayor rotación de personal, dado que los empleados pueden sentirse poco apoyados o desconectados de la organización. En contraste, un equipo híbrido cohesionado está mejor preparado para adaptarse a los desafíos, aprovechar perspectivas diversas y construir un ambiente de trabajo positivo donde todos los miembros se sientan valorados. Por lo tanto, abordar esta cuestión no solo significa mejorar la dinámica diaria; se trata de crear una base para un crecimiento y éxito sostenidos en una fuerza laboral híbrida.

Fortaleciendo la cohesión de equipo en equipos híbridos

Fomenta la comunicación abierta

Para mantener la comunicación fluida y asegurar que se escuche la voz de todos, programa reuniones regulares uno a uno o chequeos de equipo, que pueden ser encuentros breves e informales para mantener la conexión. Además, los líderes pueden ofrecer horas virtuales de 'puerta abierta', permitiendo que los miembros del equipo se unan a videollamadas para charlas informales o para discutir temas laborales, ayudando a crear un ambiente accesible y abierto

Implementar actividades inclusivas de integración virtual del equipo

Fomenta la conexión mediante pausas virtuales para tomar café, donde los miembros del equipo puedan conversar sobre temas no laborales. Las sesiones de 'mostrar y contar', en las que los integrantes comparten algo personal—como un pasatiempo o un libro favorito—pueden ayudar a que las personas se conozcan más allá del entorno laboral, fortaleciendo las conexiones personales.

Fomentar la colaboración entre equipos

Emparejar a empleados remotos y presenciales para proyectos o tareas fomenta el trabajo en equipo y reduce las divisiones entre ambos grupos. Además, los sistemas de mentoría o de compañeros crean oportunidades para que las personas se apoyen mutuamente, promoviendo un sentido de pertenencia y conexión en todo el equipo

Celebra hitos y éxitos

Celebra hitos como cumpleaños, aniversarios laborales y logros del equipo con tarjetas virtuales, reconocimientos en reuniones o fiestas en línea que incluyan a todos los miembros del equipo, sin importar su ubicación. Utiliza plataformas como Slack o Microsoft Teams para reconocer los logros y destacar el progreso del equipo, asegurando que se reconozcan las contribuciones de todos.

Fomenta un sentido de pertenencia con prácticas inclusivas

Asegura que las reuniones virtuales de equipo sean inclusivas utilizando herramientas colaborativas como documentos compartidos o pizarras interactivas para que todas las voces sean escuchadas. Mantén una comunicación transparente garantizando que todos los miembros del equipo, ya sean remotos o presenciales, tengan acceso a la misma información y recursos, evitando así sentimientos de exclusión o aislamiento.

Ofrecer **flexibilidad en las actividades sociales**

Organiza eventos sociales amigables con el formato híbrido que puedan incluir tanto a miembros del equipo presenciales como remotos. Al programar estas actividades, considera las diferentes zonas horarias para asegurar que todos tengan la oportunidad de participar, fomentando un ambiente más inclusivo y equitativo.

Recopilar **comentarios y hacer ajustes**

Utiliza encuestas rápidas para recopilar opiniones sobre las actividades de integración del equipo, la inclusión y los desafíos del trabajo remoto, y luego ajusta las iniciativas futuras según lo que más resuene con el equipo. Realiza chequeos periódicos con los miembros del equipo para entender cómo se sienten respecto a la dinámica grupal y hacer ajustes que mejoren continuamente la inclusión y la conexión.

Conclusión

Fomentar vínculos sólidos dentro del equipo en un entorno de trabajo híbrido es esencial para mantener un equipo conectado, motivado y de alto rendimiento. Al implementar estrategias como fomentar la comunicación abierta, participar en actividades virtuales inclusivas para fortalecer el equipo y promover la colaboración entre equipos, las organizaciones pueden cerrar la brecha entre los empleados remotos y los que están en la oficina. Celebrar logros, crear un sentido de pertenencia y ofrecer flexibilidad en las actividades sociales fortalecen aún más las relaciones y mejoran la moral. El feedback regular y los ajustes garantizan que estos esfuerzos sigan siendo relevantes y efectivos. Al priorizar el fortalecimiento de los vínculos del equipo, los equipos híbridos pueden superar el aislamiento y la división, lo que conduce a un entorno laboral más colaborativo, inclusivo y exitoso para todos.



Lecturas complementarias

- Cakar, M. E., & Karabeyoglu, K. (2022). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Journal of Management Development*, 41(4), 1-10.
<https://doi.org/10.1108/cemj-12-2022-0277>
- Lee, C. H., & Kim, Y. J. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 305-321.
<https://doi.org/10.1016/j.joeb.2023.07.015>
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2024). How to boost productivity in hybrid teams. Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/646949/boost-productivity-hybrid-teams.aspx>

Gestión de dinámicas de equipos mixtos **en el trabajo híbrido y a distancia**

“Realizar chequeos periódicos, ofrecer flexibilidad y utilizar la tecnología para cerrar brechas son claves para construir un equipo cohesionado y de alto rendimiento, sin importar la ubicación.



Introducción

Gestionar dinámicas de equipo en equipos híbridos y remotos presenta retos únicos, pero también ofrece grandes oportunidades de crecimiento, colaboración e innovación. Esta ficha informativa está diseñada para ayudar a los líderes y a los miembros del equipo a navegar las complejidades de coordinar a los trabajadores en la oficina y a distancia, ofreciendo estrategias prácticas para fomentar la comunicación clara, la inclusión y la colaboración eficaz. Mediante la aplicación de estas buenas prácticas, los equipos pueden salvar las distancias entre los distintos entornos de trabajo, garantizando que todos los miembros se sientan valorados, apoyados y capacitados para contribuir al éxito del equipo, independientemente de su ubicación.

Entender el problema

Entender cómo gestionar las dinámicas de equipos mixtos en el trabajo híbrido y a distancia es crucial, porque su éxito depende de cómo los líderes gestionen las complejidades de equilibrar a los trabajadores presenciales y a distancia. Sin una gestión eficaz, los equipos híbridos pueden sufrir fallos de comunicación, sentimiento de aislamiento y desigualdad de oportunidades, lo que puede repercutir en la productividad y la moral. Cuando estas dinámicas no se abordan adecuadamente, los empleados remotos pueden sentirse desconectados y los trabajadores internos pueden no comprender los retos a los que se enfrentan sus homólogos remotos. Al comprender y gestionar activamente estas dinámicas, las organizaciones pueden crear un entorno de equipo más cohesionado, inclusivo y eficiente, lo que conduce a un mayor compromiso, una mejor colaboración y un mejor rendimiento general.

Buenas prácticas para gestionar la dinámica de equipos mixtos en el TRH

Promover una comunicación clara y coherente

Establecer expectativas definiendo protocolos de comunicación y herramientas para diferentes situaciones, como Slack para chats rápidos, Zoom para reuniones y correo electrónico para actualizaciones formales. Comunicar reiteradamente la información importante para garantizar que los empleados remotos se mantengan informados sobre los detalles y actualizaciones clave del proyecto. Dado que los equipos híbridos trabajan en diferentes zonas horarias, el uso de **herramientas de comunicación asíncronas** como el software de gestión de proyectos ayuda a garantizar que nadie se quede fuera debido a conflictos de horarios

Fomentar la inclusión y la equidad

Se debe evitar el favoritismo hacia los empleados de la oficina asegurándose de dar las **mismas oportunidades** de contribuir a las reuniones y a la toma de decisiones. Rotar los papeles en las reuniones para que tanto los miembros del equipo remoto como los de la oficina tengan la oportunidad de dirigir los debates o intervenir. Utilizar herramientas de colaboración como documentos compartidos o pizarras interactivas para garantizar que se escuchan todas las voces, y utilizar videoconferencias en las reuniones para garantizar participación independientemente de la ubicación del equipo. El trato justo y la visibilidad de ambos grupos ayudan a fomentar una cultura de equipo más cohesionada e integradora.

Crear oportunidades de interacción social

Organizar eventos sociales virtuales y fomentar las charlas informales creando espacios virtuales donde los miembros del equipo puedan hablar de temas no relacionados con el trabajo. Establecer sistemas de compañeros o emparejar a los empleados remotos con los de la oficina ayuda a fomentar el apoyo entre compañeros y a construir relaciones más sólidas en todo el equipo, mitigando la sensación de aislamiento de los trabajadores remotos.

Fomentar una cultura **de confianza y transparencia**

Establecer metas claras y medibles que alineen a todos los miembros del equipo - tanto a distancia como en la oficina- hacia los mismos objetivos. Las reuniones periódicas entre jefes y empleados ayudan a proporcionar apoyo, comentarios y formación personalizados. Fomentar las **opiniones abiertas de todos los miembros** del equipo para abordar cualquier problema o preocupación relacionados con la dinámica del equipo, la comunicación o la carga de trabajo. Si se sientan las bases de la confianza y la franqueza, los equipos se sentirán más cómodos compartiendo ideas y abordando los problemas a medida que surjan

Supervisar y abordar los **posibles conflictos**

Prestar atención a cualquier signo de frustración, malentendido o falta de comunicación entre los trabajadores remotos y los de la oficina. Si surgen tensiones, afrontarlas rápida y abiertamente para evitar que se agraven. Establecer mecanismos claros de resolución de conflictos y animar a los miembros del equipo a abordar los problemas de forma directa y constructiva. Impartir formación sobre empatía y resolución de conflictos también puede ayudar a evitar que los conflictos alteren la dinámica del equipo y a fomentar un ambiente de apoyo para todos los empleados

Conclusión

Gestionar las dinámicas de equipos mixtos en entornos híbridos y remotos requiere estrategias intencionales para garantizar una comunicación, colaboración, inclusión y apoyo eficaces. Aplicando las prácticas descritas en esta ficha informativa, los equipos pueden derribar las barreras entre los empleados de la oficina y los remotos, fomentar la confianza y crear un entorno en el que todos los miembros se sientan igualmente valorados. Informarse con regularidad, ofrecer flexibilidad y utilizar la tecnología para salvar las distancias son elementos clave para crear un equipo cohesionado y de alto rendimiento, independientemente de su ubicación.



Lectura complementaria

- De Souza Santos, R., Grillo, W., Cabral, D., de Castro, C., Albuquerque, N., & França, C. (2024). Post-Pandemic Hybrid Work in Software Companies: Findings from an Industrial Case Study. arXiv preprint arXiv:2401.08922.
- Hu, X. E., Hinds, R., Valentine, M. A., & Bernstein, M. S. (2022). A "Distance Matters" Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. arXiv preprint arXiv:2202.02484.
- Santos, R. E. de S., & Ralph, P. (2022). A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. arXiv preprint arXiv:2202.10445.
- Sporse, T., & Moe, N. B. (2022). Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. arXiv preprint arXiv:2204.03978.

Consejos para establecer límites en el trabajo a distancia

“Establecer límites claros no solo se trata de equilibrar la vida laboral y personal, sino también de garantizar un trato equitativo e inclusivo para los empleados en entornos remotos.



Introducción

El trabajo a distancia ofrece flexibilidad y eficiencia, pero también difumina las fronteras entre el trabajo y el hogar. Establecer límites claros es esencial para evitar el agotamiento, mantener la productividad y garantizar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta guía ofrece estrategias prácticas para ayudar a los trabajadores a distancia a definir su tiempo de trabajo y su tiempo personal, fomentando al mismo tiempo un entorno de trabajo a distancia saludable y sostenible.

Entender el problema

Uno de los problemas más acuciantes del trabajo híbrido y a distancia es la **difuminación de los límites profesionales y personales**. Sin una distinción clara entre la vida laboral y la personal, los empleados pueden verse constantemente ocupados en tareas laborales, lo que aumenta el estrés y dificulta la desconexión fuera del horario laboral. Además, la expectativa de estar disponible en todo momento puede crear una cultura de "**estar siempre conectado**", en la que los empleados se sientan obligados a responder a mensajes y correos electrónicos fuera del horario laboral. Esto puede contribuir al agotamiento y a reducir la satisfacción laboral. Además, trabajar desde casa suele suponer un aumento de las **interrupciones familiares**, lo que dificulta mantener la concentración y la productividad.

Dadas estas complejidades, es esencial aplicar estrategias que promuevan un modelo de trabajo híbrido sostenible e integrador. Estableciendo límites claros, utilizando la tecnología de forma responsable y fomentando una cultura que priorice el equilibrio entre la vida laboral y personal, las empresas pueden crear una experiencia de trabajo a distancia más saludable y equitativa para todos los empleados.

Qué se puede hacer para limitar estos riesgos

Establecer límites claros no sólo tiene que ver con el equilibrio entre la vida laboral y personal, sino también con garantizar un trato equitativo e inclusivo de los empleados en entornos remotos. A continuación se presentan estrategias que pueden ayudar a establecer límites eficaces y fomentar una cultura laboral equilibrada y solidaria.

- **Establecer políticas claras de trabajo a distancia.** Definir claramente los horarios de trabajo oficiales es crucial para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Las empresas deben aplicar políticas estructuradas en que definan las horas de trabajo y comuniquen explícitamente cuándo se espera que los empleados estén disponibles para trabajar y cuándo deben desconectar. Además, las empresas deben apoyar una política de "derecho a desconectar" que evite las expectativas de trabajo fuera de horario, garantice que los empleados dispongan de tiempo para reponer fuerzas y minimice el riesgo de agotamiento.
- **Distribución equitativa de la carga de trabajo:** Los directivos deben garantizar una distribución equitativa de la carga de trabajo, evitando prejuicios contra los trabajadores a distancia que puedan ser percibidos como menos comprometidos. Además, el rendimiento debe medirse por la producción y no por el tiempo pasado en línea, garantizando que los trabajadores a distancia tengan el mismo acceso a las oportunidades de desarrollo profesional.

- **Normalizar los acuerdos de trabajo flexibles para cuidadores:** los empleados a distancia con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, padres o familiares ancianos) deben tener flexibilidad para gestionar sus horarios de trabajo sin estigmas. Los empresarios deben normalizar los debates sobre los horarios de trabajo personales y garantizar que los trabajadores a distancia - independientemente de sus responsabilidades como cuidadores- no sean considerados menos comprometidos o productivos.
- **Fomentar las pausas regulares:** Los empresarios deben promover las pausas breves y las actividades de bienestar mental, reforzando la idea de que hacer pausas mejora la productividad. Igualmente importante es crear espacios físicos de trabajo separados de los espacios personales para reforzar los límites mentales entre la vida profesional y la personal.

Al incorporar estos principios a la cultura empresarial, las empresas pueden fomentar un entorno de trabajo a distancia más sano y equilibrado, en el que los empleados sean productivos y reciban apoyo para su bienestar personal.

Conclusion

Establecer límites en el trabajo a distancia es fundamental para la productividad y para el bienestar personal. Sin una separación clara entre el trabajo y la vida personal, los empleados corren el riesgo de aumentar el estrés, el agotamiento y la insatisfacción. Los empresarios deben ser proactivos en el fomento de un entorno de trabajo saludable mediante políticas estructuradas, formación y medidas de inclusión. Garantizando cargas de trabajo justas, respetando el derecho a la desconexión y aplicando políticas flexibles, las empresas pueden crear una cultura de trabajo a distancia sostenible e integradora.



References

- Rizwan, M. N., & Sivasubramanian, C. (2022). Remote work and employee well-being: The blurred work-life boundaries. In Asian Journal of Management and Commerce, Vol. 3, Issue 1, pp. 137–146.
- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M. (Maggie), Thompson, M. J., & The Author(s). (2023). Interruptions in Remote Work: a Resource-based Model of Work and Family Stress. In Journal of Business and Psychology, 38, 1023–1041. DOI: 10.1007/s10869-022-09842-y
- Ward van Zoonen, Anu Sivunen & Ronald E. Rice (2020) Boundary communication: how smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification, Journal of Applied Communication Research, 48:3, 372-392, DOI: 10.1080/00909882.2020.1755050
- Eddleston K. A. & Mulki J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. In SAGE Journal, Vol. 42(3), 346-387. DOI: 10.1177/1059601115619548

Fomentar la cohesión social en la era digital

Información del caso de estudio:

Organización: UpWORK (creada en 2015 de Elance)

Tamaño: 798 empleados corporativos, 2022 autónomos o contratistas, con trabajadores en más de 800 ciudades. (2021)

Localización: Estados Unidos (San Francisco)

Sector: Economía digital

Contexto operacional

Upwork es una plataforma de trabajo autónomo en línea que pone en contacto a empresas con autónomos para proyectos de corta o larga duración. La mayoría de los empleados de Upwork trabaja desde casa. La empresa adoptó un modelo de trabajo a distancia mucho antes de que se convirtiera en una tendencia mundial. Como plataforma dedicada al trabajo autónomo y a distancia, Upwork aboga por una forma de trabajar flexible y descentralizada, que también se refleja en sus propias prácticas internas. La práctica de trabajar desde cualquier lugar ha sido la cultura de la empresa desde su fundación en 1998, cuando era «Elance».

Según el Presidente y Director General de Upwork, Hayden Brown, la pandemia de COVID 19 supuso una oportunidad: «Fue realmente un momento para decir, vamos a aprovechar las fortalezas que tenemos como equipo que sabe cómo trabajar de forma remota y hacerlo realmente bien», dijo. «Y apoyarme en mi marca como nueva directora general en torno a la comunicación, la claridad, la transparencia, y amplificar todo eso a la vez y asegurarme de que todo el mundo me está escuchando a mí y a nuestro equipo de liderazgo».

El problema/oportunidad

La empresa mantiene dos oficinas para la colaboración y la socialización, y el trabajo a distancia es la norma principal para la mayoría de los miembros del equipo corporativo. La empresa ha desarrollado un enfoque de trabajo a distancia, y los empleados tienen flexibilidad para trabajar desde casa o acudir a la oficina. En el Future Workforce Report 23 de la empresa Upwork, las cifras muestran la importancia del trabajo a distancia para los empleados. Cada vez más trabajadores a tiempo completo querrán tener la oportunidad de trabajar a distancia, tal vez no sobre una base de 5/5, pero claramente más en el lado del trabajo flexible. Un estudio de 2024 muestra que el 12,7% de los empleados son totalmente remotos en EE.UU., y el 30% participa en algún modelo híbrido. En diez años, algunos expertos predicen que esas cifras aumentarán al 30% y al 60-65% respectivamente.

Teniendo en cuenta a los empresarios, el trabajo a distancia podría ser la opción mejor y más rentable, siempre y cuando los directivos comprendan que los trabajadores a distancia se enfrentan a retos diferentes, como las diferencias horarias, los errores de comunicación, ya que

la transmisión por correo electrónico podría aumentar los errores de comprensión, además del riesgo de un sentimiento de aislamiento y abandono. Pero el lado positivo es que ambas partes pueden beneficiarse del ahorro en espacio de oficinas e inmuebles, la posibilidad de contratar a personas con talento en un mercado global y el aumento de la diversidad de la mano de obra. Para los empleados, la ganancia puede medirse por un mejor equilibrio de la vida laboral, menos estrés y un mayor sentimiento de compromiso.

Según Upwork, están desarrollando un nuevo modelo: la empresa «hub». Con la creciente importancia del trabajo freelance como tendencia social entre las generaciones más jóvenes, los retos de Upwork pretenden integrar la mano de obra corporativa con talentos freelance de fuera de la empresa. En este modelo, la mayor parte de la mano de obra es remota «en la nube», tanto empleados corporativos como freelancers. Entonces, ¿cómo puede Upwork mantener el vínculo y fomentar una cultura de compromiso y retención entre los miembros del «hub» y cosechar todos los beneficios del trabajo remoto sin caer en sus pozos?

Qué se ha hecho

Upwork utiliza varias estrategias para mantener los vínculos sociales y fomentar la colaboración entre sus empleados teletrabajadores. Pero la mentalidad es esencial y la confianza es lo primero. Confianza hacia los empleados, reconocidos como profesionales suficientemente comprometidos para ofrecer lo que se espera de ellos. En segundo lugar está el cambio de enfoque del «tiempo en el asiento» a los resultados. Los equipos modernos quieren autonomía y flexibilidad para mejorar su productividad.

Se han desarrollado varias acciones:

1. Crear conexión mediante el uso de herramientas de colaboración remota (Slack, Zoom, Microsoft Teams...) para participar en actividades de creación de equipos, socializar y compartir contenido personal como una lista de reproducción de música o fotos de las vacaciones y evitar la sensación de soledad y de ser dejado de lado.
2. Una sólida cultura de equipo remoto es necesaria para fomentar un sentimiento de pertenencia, alentar la colaboración y motivar a las personas para que resuelvan sus diferencias cuando surgen problemas. Muchos líderes empresariales han asumido que la cultura de una empresa se construye entre sus cuatro paredes, pero una encuesta de Gartner de 2021 muestra resultados inesperados. Según sus conclusiones, más de la mitad (53%) de los trabajadores remotos que disponían de mayor flexibilidad en cuanto a dónde, cuándo y cómo trabajar informaron de un alto grado de conexión cultural. Los valores de Upwork se basan en la confianza, el fomento de la autonomía y la colaboración, además de la transparencia y las comunicaciones abiertas.
3. Actos sociales virtuales (juegos en línea, concursos, debates abiertos).
4. Rituales de equipo con reuniones periódicas para hablar de los proyectos en curso, pero también de su vida cotidiana, y encuentros en cafés virtuales.
5. Retiros y eventos cara a cara: la empresa opera en régimen de teletrabajo, pero las reuniones cara a cara permiten a los empleados conectar a través de talleres de

colaboración, sesiones de creación de equipos o cenas de grupo. Estos eventos se consideran muy importantes para la cohesión del grupo.

6. Herramientas de gestión de proyectos y colaboración como plataformas colaborativas (Asana, Trello, Jira) para desarrollar la colaboración en línea.

7.

Upwork utiliza varias herramientas y métodos para medir la cohesión social y el compromiso de sus empleados de teletrabajo, tales como encuestas sobre la satisfacción de los empleados, Employee Net Promoter Score, herramientas de retroalimentación en tiempo real como las encuestas de pulso, herramientas de retroalimentación anónima, análisis de las interacciones digitales de los datos de las herramientas de gestión de proyectos. Upwork recopila información del análisis de la tasa de participación en eventos sociales en línea y rituales de equipo, además de las métricas clásicas de RR.HH. como la retención de personal y la tasa de rotación.

Resultados

Combinando estos métodos, Upwork obtiene una visión global de la cohesión social en la empresa y puede ajustar sus prácticas para fomentar un mejor entorno de colaboración.

Upwork no ha sido certificada oficialmente como «Great Place to Work», pero goza de una buena reputación en términos de satisfacción de los empleados, gracias en particular a su entorno flexible de teletrabajo. La empresa recibe una puntuación de 4,2 sobre 5 en el sitio web Indeed, con 437 opiniones y una puntuación de 4,3 en conciliación de la vida laboral y 3,9 en gestión y cultura.

Las opiniones de los empleados en plataformas como Glassdoor son generalmente positivas. En 2023, la empresa obtuvo una puntuación de satisfacción de los empleados de 4,3/5 en Glassdoor, con comentarios que destacaban su flexibilidad, su cultura corporativa colaborativa y el compromiso de la dirección.

La empresa está desarrollando el modelo de empresa hub, reconociendo al menos en EE.UU. el auge del trabajo autónomo, especialmente entre las generaciones más jóvenes, ya que el 60% de los autónomos trabajan a distancia y las generaciones más jóvenes ven el trabajo autónomo como una opción profesional viable.

En este modelo organizativo, el análisis de las personas es muy importante para supervisar una plantilla remota y mantenerla motivada, comprometida y productiva. Parece que Upwork está desarrollando activamente nuevos procesos de RRHH para adaptarse a la evolución de su plantilla. La importancia de RR.HH. se evalúa en una entrevista reciente (2024) a la Directora de Eficacia Organizativa Remota de Upwork, Jessica «JJ» Reeder, que se considera a sí misma como una inventora que trabaja en la creación de un estándar de oro para el trabajo remoto, de modo que Upwork pueda ofrecer la mejor experiencia remota a sus empleados.

Referencias

<https://www.upwork.com/resources/remote-work-strategy>

<https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

<https://www.upwork.com/mc/documents/2023-impact-report.pdf>

<https://www.hr-brew.com/stories/2024/02/20/upwork-tapped-this-hr-pro-to-make-remote-work-best-in-class>