

PUNTO DE VISTA

Flexibilidad horaria, la necesidad que no pierde relevancia



—ORNELLA BONO—

La flexibilidad laboral, y en particular la flexibilidad horaria, es una expectativa permanente para los trabajadores en distintas partes del mundo. A pesar de que el debate sobre su impacto lleva años en la agenda, sigue constituyendo un tema que no podemos obviar, porque se relaciona con la manera en que las personas equilibran su vida, el propósito que encuentran en su trabajo y cómo construyen una relación de confianza con su entorno.

De hecho, es una de las cinco tendencias que marcarán las conversaciones sobre talento humano en 2025 según el estudio HR Trends para Latinoamérica de Cornerstone, que considera la visión de más de 600 líderes de recursos humanos de nueve países latinoamericanos. ¿Algunos hallazgos? Pese a la decisión de varias empresas internacionales de retornar a esquemas presenciales, los colaboradores en toda la región mantienen su demanda por flexibilidad, equilibrada con la necesidad de espacios que fomenten conexión y pertenencia. A pesar de esta solicitud, la predicción es que el regreso a la presencialidad seguirá ganando terreno, pasando del actual 31% a un 35% - 38%. Con todo, el estudio señala que un 68% de los colaboradores considera al trabajo híbrido -la modalidad favorita, muy superior al 100% presencial o 100% remoto- como un aspecto muy relevante al momento de evaluar un nuevo reto profesional.

Este escenario se vuelve aún más complejo al hacer "zoom" en las trabajadoras. Según una reciente encuesta de Descifra y ChileMujeres sobre brechas de género en inclusión y equidad laboral, las consultadas consideran que la flexibilidad horaria es la medida más efectiva para facilitar su acceso al mercado. Este hallazgo se alinea con otros resultados del estudio, como la

percepción, mucho más marcada en mujeres que en hombres, de que tener hijos puede afectar la carrera profesional: un 40% de ellas lo cree, frente a solo un 13% de ellos.

De ahí que considerarla solo como un beneficio es, quizás, no comprender su total dimensión. Como señala el estudio de Cornerstone, debe analizarse desde una perspectiva multifacética, sopesando tanto las expectativas de un entorno laboral intergeneracional como las necesidades de la organización. Esto, por cuanto la flexibilidad no solo influye en el bienestar, sino que se conecta con el propósito, principal motor de fidelización del talento y un factor que trasciende generaciones, al impactar directamente en cómo las personas perciben su relación con su trabajo.

En esa misma línea, es importante notar que se trata de un aspecto que conlleva deberes, y uno muy relevante es la reciprocidad: si me dan la facilidad de tomarme una mañana para resolver temas personales, se entiende que deba destinar más horas al trabajo al día siguiente, por ejemplo. Por otro lado, no todas las personas tienen la capacidad de autogestión tan desarrollada. De ahí la importancia de que las jefaturas sepan gestionarla en sus equipos.

La flexibilidad puede ser una herramienta estratégica para atraer y retener talento, pero su éxito depende de cómo se implemente. No se trata solo de otorgar más libertad, sino de gestionar el

trabajo de un modo más eficiente y alineado con los objetivos del negocio. Sin duda, cuando se entiende desde la reciprocidad, puede generar equipos más comprometidos y productivos. Por eso, más que un beneficio, la flexibilidad debe ser una decisión bien planificada y adaptada a la realidad de cada organización.

Socia fundadora y directora de Humanitas/Cornerstone Chile.

