LITORALPRESS

Fecha: 19-05-2026
Medio: El Mercurio
Supl. : El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Noticia general
Título: **La nueva frontera de la desigualdad femenina**

Pág. : 5
Cm2: 403,3

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: No Definida

TRABAJO HÍBRIDO:

La nueva frontera de la desigualdad femenina

La flexibilidad es una herramienta potencialmente poderosa para la equidad de género. Pero solo si cambia también la cultura de las empresas y de los hogares.

Nureya Abarca,
Ph.D en Psicología, Universidad de California, San Diego, EE.UU.

Francisca Sinn,
Doctora en Ciencias de la Ingeniería UC.

El trabajo híbrido llegó como una promesa de libertad. Menos traslados, más autonomía, mayor control sobre el tiempo y una aparente oportunidad para compatibilizar mejor carrera, familia y vida personal. Para muchas mujeres, parecía una de las transformaciones laborales más esperanzadoras de las últimas décadas. Pero la evidencia reciente sugiere una paradoja incómoda: la misma flexibilidad que puede abrir puertas también puede cerrarlas.

Un experimento liderado por Nicholas Bloom y coautores, publicado en Nature en 2024, mostró que trabajar dos días a la semana desde casa aumentó la satisfacción laboral y redujo la rotación, sin afectar productividad ni promociones. El hallazgo fue importante, porque ayudó a desmontar una sospecha persistente: que trabajar desde la casa sería sinónimo de menor rendimiento. Bien diseñado, el trabajo híbrido puede funcionar.

Pero la pregunta que hoy importa es otra: ¿funciona igual para todos?

Estudios recientes publicados como *working papers* en 2025 muestran que los esquemas híbridos pueden mejorar la permanencia laboral de las mujeres, pero no necesariamente corrigen las brechas de promoción. En algunos casos, los hombres siguen capturando mayores beneficios en movilidad ascendente. La explicación no está solo en el desempeño, sino en algo más difícil de medir: la visibilidad, las redes informales y el acceso a conversaciones donde se definen oportunidades, proyectos y liderazgos.

La presencialidad —o la percepción de estar disponible— sigue pesando en muchas organizaciones. Aunque los discursos corporativos hablen de meritocracia y resultados, buena parte de las carreras se sigue construyendo en espacios informales: una conversación después de una reunión, una invitación a participar en un proyecto estratégico, una mentoría espontánea o la confianza que nace de la interacción frecuente con quienes toman decisiones.

Ahí aparece el riesgo. Si las mujeres utilizan más intensamente la flexibilidad laboral, pueden ganar autonomía y bienestar, pero perder exposición. Y en organizaciones donde la exposición sigue siendo confundida con compromiso, esa menor visibilidad puede tener costos silenciosos en sus trayectorias profesionales.

Al mismo tiempo, otra investigación reciente plantea un hallazgo especialmente relevante: cuando los hombres trabajan más desde casa, aumenta la participación laboral de sus parejas mujeres. La razón es simple, pero poderosa: una mayor presencia masculina en el hogar puede facilitar una distribución más equilibrada de las tareas de cuidado y del trabajo doméstico. En ese sentido, el trabajo híbrido no solo impacta al trabajador individual, sino a toda la organización familiar.

Esto convierte a la flexibilidad en una herramienta potencialmente poderosa para la equidad de género. Pero solo si cambia también la cultura de las empresas y de los hogares.

Harvard Business Review ha planteado que la oficina del futuro dejará de ser simplemente un lugar para ejecutar tareas y pasará a ser un espacio de cultura, aprendizaje y conexión social. Esa idea es clave. La oficina no debería existir para controlar presencia, sino para construir vínculos, transmitir cultura, formar talento y generar colaboración creativa.

Por eso, el debate no puede reducirse a cuántos días se trabaja desde la oficina. Esa es una discusión demasiado pobre para un problema más profundo. La verdadera pregunta es cómo diseñar modelos híbridos que combinen flexibilidad con equidad.

Esto implica medir desempeño por resultados, no por presencia. Supone institucionalizar mentorías y patrocinios para que las oportunidades no dependan solo de redes informales. Exige revisar datos de promoción, rotación y asignación de proyectos desagregados por género. Y requiere formar líderes capaces de gestionar equipos híbridos sin reproducir sesgos antiguos con herramientas nuevas.

La flexibilidad, por sí sola, no cambia nada. Puede ser una palanca de inclusión o una sofisticada forma de exclusión. Puede acercar a más mujeres al trabajo remunerado, o alejarlas de los espacios donde se decide quién avanza. Puede mejorar la calidad de vida, o convertirse en una trampa amable: cómoda en el corto plazo, costosa en la carrera.

El trabajo híbrido no es bueno ni malo en sí mismo. Su impacto dependerá de cómo lo diseñen las organizaciones, cómo lo lideren los equipos y cómo se distribuyan las responsabilidades dentro del hogar.

La promesa está ahí: más mujeres participando, permaneciendo y liderando. Pero no ocurrirá automáticamente. El desafío ya no es defender o rechazar el trabajo híbrido. El desafío es evitar que una política creada para dar más libertad termine reproduciendo, con apariencia moderna, las desigualdades del pasado.

Publicación de hoy: Selección del curso "El desafío de los equipos virtuales".