

© DRA. ISIS OLIMPIA GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

● Profesora del Departamento de Administración de Empresas de la UDLAP

● Doctora en Ciencias de la Gestión, por el Conservatoire National des Arts et Métiers

● Experta en atracción, desarrollo y retención de talento y gestión de tecnologías de información

● Investigadora miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1)

● Coautora del libro *Gestión de talento: Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, entre otros libros y publicaciones internacionales especializadas

# FLEXIBILIDAD LABORAL: un factor cada vez más determinante para ATRAER Y RETENER TALENTOS

Diversos estudios y reportes a nivel internacional indican que los colaboradores consideran que un trabajo ideal es el que proporciona flexibilidad laboral. ¿Pero a qué se refiere la flexibilidad laboral? ¿Qué tanto los colaboradores lo están pidiendo? ¿Cuál es la tendencia a futuro en este aspecto? ¿Qué tan benéfico puede ser? Para comenzar a responder a estas preguntas hay que considerar que la flexibilidad laboral incluye una diversa gama de acuerdos o arreglos organizacionales que tienen como objetivo principal mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la personal de los colaboradores. Esta flexibilidad laboral puede darse en términos de horarios (flex-time), en el lugar de trabajo (home office) o en el número de días de trabajo (semana laboral reducida). El horario flexible o *flex-time*, conlleva a permitir que los colaboradores elijan sus horas de trabajo dentro de ciertos límites. Este arreglo organizacional implica que la organización determine una «amplitud de banda», un «tiempo central» y un «tiempo flexible». La «amplitud de banda» se refiere al lapso de tiempo en el cual el colaborador puede –potencialmente– desempeñar su trabajo en la organización (por ejemplo, entre 6:00 y 19:00 horas), el «tiempo central» es el rango de horario en el que todos los trabajadores deben estar presentes en la organización (por ejemplo, entre 9:00 y 15:00 horas) y el «tiempo flexible» es el periodo de tiempo en el que los empleados pueden variar sus horarios (en este ejemplo sería entre 6:00 y 9:00 horas, y entre

15:00 y 19:00 horas). De tal forma, un colaborador puede empezar a trabajar entre 6:00 y 9:00 horas, y terminar su día laboral entre 15:00 y 19:00 horas. Por su parte, el *home office* es un acuerdo laboral en el que los colaboradores desempeñan su trabajo de manera remota, principalmente en casa (pero puede ser también en cualquier otra parte), gracias a la utilización de computadoras y otros medios tecnológicos de información y comunicación. Finalmente, la semana laboral reducida permite a los colaboradores cumplir con el número de horas semanales establecidas en la ley, pero en un menor número de días. Por ejemplo, una semana laboral reducida en México, estaría constituida por cuatro días de doce horas laborales.

**AHORA BIEN, ¿QUÉ TAN DESEADA ES ESTA FLEXIBILIDAD LABORAL POR PARTE DE LOS COLABORADORES? ¿CUÁL ES LA TENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES?**

El estudio de Mercer 2018, sobre las tendencias globales del talento, señala que el 80% de los ejecutivos manifiestan que la flexibilidad en el lugar de trabajo debe ser una parte central de su propuesta de valor, y que este porcentaje ha ido en aumento ya que en 2017 sólo el 49% lo consideraba así. Este mismo estudio indica que el 71% de los empleados prósperos señalan que su compañía les ofrece modalidades de trabajo flexible y que el 51% de los colaboradores desean que sus empresas les ofrezcan mayores opciones de flexibilidad laboral. Sin embargo, este estudio también muestra que 36% obtuvo una respuesta negativa al solicitar un acuerdo de trabajo flexible, y que tan sólo el 3% de las compañías afirman ser líderes en ofrecer modalidades de trabajo flexibles.

Aunque estos arreglos organizacionales de flexibilidad laboral han reportado diversas desventajas (por ejemplo, según datos del estudio de Mercer 2018, al 41% de los colaboradores les preocupa que la flexibilidad tenga un impacto negativo en sus oportunidades de promoción) y pueden ser difíciles de implementar para los gerentes que piensan a la «antigüita» (que consideran que hay que vigilar y controlar de cerca a los colaboradores para tener la seguridad, que trabajan); es indudable que hay muchas ventajas a nivel organizacional. En efecto, los colaboradores consideran que les permite distribuir mejor su tiempo entre el aspecto personal y el profesional, les provee un apoyo importante para mejorar su salud (incluyendo la salud mental), les reduce el estrés laboral y los incita a ser más productivos. Todo esto evidentemente repercute en grandes beneficios para las organizaciones.

Si una empresa desea tener éxito en la atracción y retención del talento es importante que se reflexione sobre la posibilidad de ofrecer flexibilidad laboral, ya que se está volviendo una necesidad cada vez más latente entre los colaboradores y, por lo tanto, un aspecto primordial a la hora de decidir en qué empresa trabajar o continuar trabajando. ●

