UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencias Económicas Y Estadística

Licenciatura en Administración. Plan 2003

Taller de Práctica Profesional- Módulo II: Tesina

Título: "Preferencia de modalidad teletrabajo en los ingenieros industriales del aglomerado Gran Rosario"

Subtítulo: Estudio de teletrabajo en agentes registrados en la consultora de capital humano "Taxia" en primer semestre 2023.

Descriptores: aglomerado Gran Rosario, ingenieros, mercado laboral, teletrabajo

Autor: Aldana Alessiato

Fecha de presentación: 23/10/2024

Síntesis

Antes de la pandemia (COVID-19), el teletrabajo no era un tema ampliamente discutido; sin embargo, en el período post-pandemia, se convirtió en un tema central para muchas empresas y consultoras que buscan incorporar ingenieros industriales.

Este estudio se enfocó en las preferencias y percepciones de los ingenieros industriales respecto al teletrabajo, utilizando una metodología cuantitativa y cualitativa. Se encuestaron 1036 ingenieros industriales del Aglomerado Gran Ro-

sario, registrados en la consultora "Taxia Human Capital" durante el primer semestre de 2023, y se realizaron entrevistas a miembros clave de recursos humanos de diversas empresas y al Director de Taxia. El análisis de los resultados confirmó que la adopción del teletrabajo es crucial para atraer y retener talento en el sector de la ingeniería industrial. Esta modalidad no solo impacta en la productividad y satisfacción de los empleados, sino que también es un factor determinante para la competitividad empresarial. Adaptarse a esta nueva realidad laboral puede mejorar la productividad, reducir costos operativos y aumentar la satisfacción de los trabajadores.

En este sentido, se proponen estrategias para que las empresas mantengan su competitividad al integrar ingenieros industriales, enfatizando la importancia de implementar programas de teletrabajo efectivos. La ingeniería industrial, una carrera fundamental para el desarrollo económico de un país, se beneficia significativamente de estas prácticas, permitiendo a las empresas adaptarse a las demandas del mercado laboral actual y enfrentar los desafíos en un entorno globalizado.

Índice

1. **Introducción**....4
1.1 Antecedentes....6
1.2 Problemática....11
1.3 Hipótesis....13
2. **Objetivos**....14
2.1 Objetivo general....14
2.2 Objetivos específicos....14
3. **Metodología**....15
4. **Marco Teórico**....18
5. **Presentación de resultados**....42
5.1 Presentación de resultados de encuestas....42
5.2 Presentación de resultados de entrevistas....67
6. **Conclusiones**....74
7. **Propuestas**....79
Anexos....86
Anexo 1. Encuesta....86
Anexo 2. Entrevistas a miembros claves del área de Recursos Humanos....88
Anexo 3. Entrevista al Director de Taxia Human Capital....89
Anexo 4. Detalle de 8 entrevistas completas a miembros claves del área de Recursos Humanos....89
Anexo 5. Entrevista completa a Flavio Beretta – Director de Taxia Human Capital....95
Bibliografía....97

1. Introducción

Desde la pandemia del COVID-19, el teletrabajo ha tenido un impacto significativo no sólo en la actividad económica del país, sino también en la manera en que las personas trabajan y buscan empleo (Daniel Schteingart, Igal Kejsefman, Facundo Pesce, 2021)[1]. Sin embargo, cuando los contagios comenzaron a disminuir, surgió la pregunta: ¿Qué sucederá con el trabajo desde casa a partir de ahora? Siguiendo el estudio realizado por D'Alessio IROL (2021)[2] para el Instituto de Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), uno de los mayores cambios ha sido el aumento del teletrabajo, donde muchas empresas han adoptado esta nueva forma de trabajar a partir de las restricciones sanitarias y esperan continuar con esta modalidad. Aproximadamente el 91% de las empresas buscó establecer un enfoque híbrido de trabajo una vez que la pandemia llegó a su fin.

Como la ingeniería industrial es una de las carreras universitarias más demandadas en el mercado laboral ya que está inmersa en casi todas las etapas de un proceso industrial, y puede desenvolverse en distintas áreas de una organización (Universia, 2019)[3], se seleccionó esta población para la presente tesina. A su vez, este tipo de ingeniería se considera imprescindible para fomentar el crecimiento del país, por lo que se consideró importante indagar en esta población sus preferencias sobre el teletrabajo (comúnmente denominado home office),

[1] SCHTEINGART, D., KEJSEFMAN, I.,y PESCE, F. (2021) *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia,* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autor, pág. 4
[2] D´ALESSIO IROL (Agosto, 2021) *Teletrabajo vs presencialidad: ¿cuántas empresas piensan adoptar un 'modelo mixto' tras la pandemia?* Revista Iprop.
[3] UNIVERSIA (2019, junio).*Descubre qué hace un ingeniero industrial.*

para así, comprender sus percepciones, y qué tan importante es para ellos dicha práctica. Para lograr esto, se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo a través de una encuesta para recabar información con relación a la preferencia del trabajo desde casa en los ingenieros industriales y los factores que influyen en esta elección.

La relevancia del presente trabajo radica en que puede proporcionar información valiosa a empresas y organizaciones que buscan incorporar ingenieros en su estructura, para comprender como el teletrabajo es capaz de afectar la productividad, satisfacción y bienestar de los ingenieros industriales. También permitirá a Directores o Gerentes de empresas/organizaciones visualizar qué tan importante puede ser la adaptación a esta nueva modalidad de trabajo para no quedarse atrás en un mundo cada vez más competitivo. Esta adaptación podría manifestarse implementando o mejorando programas de trabajo desde casa para sus empleados, que a su vez puede mejorar la productividad, reducir los costos de operación y mejorar la satisfacción de los trabajadores. En un mercado laboral cada vez más exigente, las empresas deben ser capaces de ofrecer a sus empleados alternativas flexibles de trabajo para atraer y retener talentos, y el teletrabajo puede ser una opción.

Además, la tesina también será valiosa para los propios ingenieros industriales, ya que les brindará información valiosa sobre las ventajas y desventajas del trabajo desde casa. Esto también, les permitirá adaptarse de manera efectiva a las demandas del teletrabajo, maximizando su desempeño y contribución en el ámbito laboral, ya que este tipo de carreras son proclives a esta modalidad.

1.1 Antecedentes

A partir del Decreto N° 297/20, donde se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (ASPO) como consecuencia de la pandemia, se ha alterado radicalmente la manera en que las personas trabajan y se relacionan en el ámbito laboral. Durante los últimos años, se han realizado numerosos estudios e investigaciones en todo el mundo para conocer la preferencia de las personas acerca del trabajo remoto o el teletrabajo. En este sentido, resultó relevante explorar la situación actual en Argentina respecto a esta nueva forma de trabajo. Según el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (actualmente Ministerio de Capital Humano, a partir de la gestión que comienza el 10 de diciembre del 2023 con el Presidente Javier Milei)[4]:

> El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador. (Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, p. 1)

[4] Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo

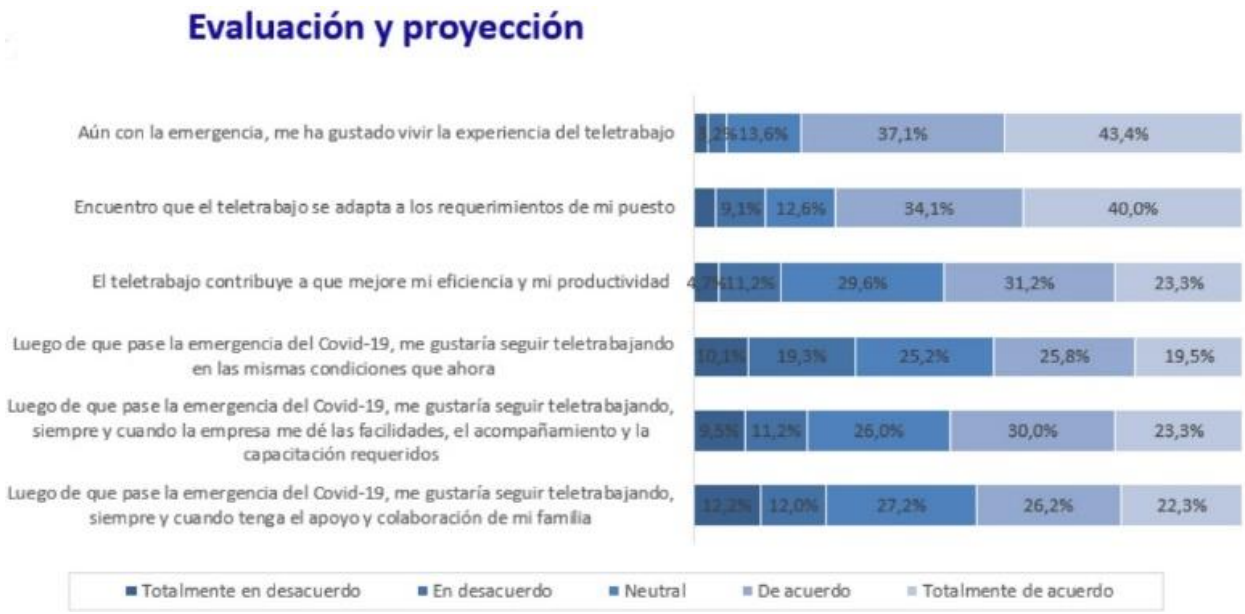
A continuación, se comentarán los antecedentes y estudios más relevantes realizados en el país, que revelan la elección de las personas por la modalidad híbrida o el teletrabajo a partir de la pandemia. De esta manera, se buscó entender cómo esta nueva modalidad laboral se implementó en Argentina y cuáles fueron las expectativas y elecciones de los trabajadores respecto a su continuidad en el futuro.

Como primer estudio, en el primer semestre del año 2020, el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) de la Universidad Austral en Argentina (2020)[5] realizó una encuesta a más de 500 personas que trabajan en empresas de más de 50 empleados, donde se reveló que el 53,3% de los encuestados estuvo de acuerdo en que les gustaría continuar con esta modalidad de trabajo luego de la pandemia, y el 82% afirmó que su calidad de vida mejoró gracias a la posibilidad de pasar más tiempo con su familia y estar más cerca de ellos. Además, de los encuestados, el 91% consideró estar capacitado para hacer “home office”.

Tal como muestra la Figura 1, la mayoría de los encuestados por el IAE afirmaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la experiencia del teletrabajo vivida a partir de la pandemia, y también expresaron su deseo de continuar con esta práctica una vez que disminuyan los contagios.

[5] DEBELJUH, P. (Junio, 2020). *Familia y teletrabajo en tiempos de pandemia*. Revista Alumni.

Figura 1. Evaluación sobre experiencia de teletrabajo de los encuestados y proyección a futuro



Fuente: IAE (2020)

Como segundo estudio, la consultora Adecco (2021)[6] realizó una encuesta a trabajadores del país sobre la adaptación de los mismos a la nueva modalidad de teletrabajo. Los resultados mostraron que el nuevo esquema fue beneficioso, ya que el 62% afirmó adoptar su casa a un cómodo lugar de trabajo, mientras que el restante 38% no pudo lograrlo por diversos factores.

Un tercer estudio, realizado por la consultora Willis Towers [7] a 8000 trabajadores y empleadores, indicó que por el lado del empleado, un 88% prefería realizar su

[6] MURIALDO, M. (2021, noviembre). *Los argentinos quieren mantener el home office aun con el exceso de trabajo que implica.* Enfoque de negocios.
[7] Ibidem.

trabajo de manera mixta, sólo un 7% eligió el regreso a la labor presencial total y el 5% restante optó por la labor remota en su totalidad. Mientras que, los resultados de los empleadores demostraron que un 79% prefería modalidad mixta, un 23% prefería modalidad presencial, y un 43% el trabajo remoto en su totalidad.

En conclusión, los estudios realizados por Adecco y Willis Towers Watson enfatizaron en que el trabajo remoto se volvió cada vez más popular durante la pandemia y que tanto empleados como empleadores consideraron que tiene muchos beneficios. Además, la flexibilidad laboral se ha vuelto una herramienta importante para las empresas ya que les permite adaptarse a un entorno laboral cambiante y competitivo.

Como cuarto estudio relacionado, Ávila (2021)[8] indicó los resultados de un estudio realizado por Randstad en 34 países, incluido Argentina. Dicho estudio reveló que, en caso de que los trabajadores pudiesen elegir, el 47% de las personas encuestadas en Argentina, optaría por un esquema híbrido, y un 19% por trabajo remoto todos los días. Otro 6% prefirió poder elegir cuando trabajar desde casa, y el restante 5% optó por trabajar de forma remota desde cualquier lugar. Estas encuestas fueron realizadas a hombres y mujeres de entre 18 y 65 años de edad, que trabajaban en relación de dependencia más de 24 horas por semana.

[8] ÁVILA, A. (2021, enero). *47% de los argentinos prefiere un formato mixto de oficina y home office*. Buenos Aires: Randstad.

Figura 2. Preferencia de esquema de trabajo de personas encuestadas por consultora Randstad.

Fuente: Randstad Workmonitor (2021)

Como conclusión del estudio realizado por Workmonitor (2021)[9] en su última edición, se pudo ver que en Argentina el 77% de los encuestados manifestó interés en poder incorporar en al menos una parte de su esquema, o en la totalidad del mismo, días de trabajo remoto.

Como estudio más reciente relacionado con el tema, nuevamente Randstad (2022)[10], brindó información sobre una encuesta reciente relacionada con el mercado laboral en Argentina. La encuesta fue realizada a 809 personas argentinas en marzo del 2022, donde los resultados encontraron que el 51% de los encuestados eligieron modalidad híbrida de trabajo, un 42% optó por trabajar siempre desde la oficina, y el restante 7% se inclinó por una modalidad totalmente remota. Una vez más, Randstad reveló que el 58% de los encuestados elige el teletrabajo para su vida laboral, ya sea de forma parcial o total. Si bien la pandemia fue

[9] Ibidem.
[10] RANDSTAD ARGENTINA. (2022). *6 de cada 10 argentinos buscará un cambio laboral durante 2022*.

detonante de estos cambios de intereses, dicho estudio también mostró que una vez disminuidos los casos de COVID-19, el 60% de los trabajadores encuestados deseaba cambiar de trabajo para contribuir a una mejor calidad de vida, y a un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Es por esto que se investigó en la siguiente tesina, la importancia de que las empresas continúen siendo flexibles y busquen formas de adaptarse a las necesidades de cada uno de sus trabajadores, siempre y cuando, funcione tanto para la empresa como para sus empleados.

1.2 Problemática

La situación problemática de la siguiente investigación, observable en la consultora “Taxia” de la ciudad de Rosario en el primer semestre 2023, radicó en la gran demanda de ingenieros industriales por parte de empresas y organizaciones rosarinas que no se terminan de adaptar a los requerimientos de estos profesionales.

Durante el lapso de tiempo analizado, la consultora llevó a cabo un total de 13 búsquedas en las que se incluyó la carrera de ingeniería industrial como requisito, abarcando diversas áreas de trabajo en respuesta a las necesidades de los distintos clientes. El número anterior, representó el 61,9% del conjunto completo de búsquedas del período en la consultora.

Si bien Taxia se relaciona y trabaja con clientes de todo el país, mantiene contacto con empresas clientes y candidatos primordialmente pertenecientes al

Aglomerado Gran Rosario, que según el INDEC (2015)[11] y el IPEC (2020)[12], incluye las localidades de: Funes, Granadero Baigorria, Pérez, Rosario, Soldini, Villa Gobernador Gálvez, Roldán, Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, Puerto General San Martín y San Lorenzo.

Uno de los requerimientos que dejó fuera de procesos de selección a gran parte del público en cuestión, fue la jornada híbrida, o 100% remota comúnmente llamada teletrabajo. Las empresas que buscaron incorporar capital humano con amplios conocimientos técnicos y competencias de gestión empresarial, en muchos casos, cayeron en la pérdida de recursos humanos valiosos ya que el mercado altamente competitivo, les permite a los ingenieros poder elegir entre la gran demanda existente. Esta pérdida de recursos humanos valiosos implicó procesos de selección prolongados en el tiempo, generando insatisfacción en las empresas clientes, y complicando aún más la tarea de la consultora en encontrar el personal idóneo con las características solicitadas.

El problema de investigación radicó en comprender cómo la resistencia por parte de las empresas del Gran Rosario para adoptar modalidad de teletrabajo, afecta la atracción de ingenieros industriales altamente capacitados. La investigación también se centró en explorar las percepciones y actitudes de las empresas y los profesionales con respecto a esta modalidad, así como en proponer posibles soluciones para mejorar la adaptabilidad del mercado laboral a las expectativas de los ingenieros industriales en la región.

[11] INDEC (2015) Encuesta Permanente de Hogares. *Indicadores socioeconómicos*, pág. 22.
[12] IPEC (2020) Encuesta Permanente de Hogares: Mercado de Trabajo. *Tasas e indicadores socioeconómicos de los Aglomerados de la provincia de Santa Fe*, pág. 17.

La gran demanda por parte de empresas, se debe a que la carrera de ingeniería industrial es una de las ingenierías con un campo laboral muy amplio, ya que pueden desempeñar sus funciones en áreas diversas como: Recursos Humanos, Producción / Producto / Procesos, área de Tecnología y/o Software, Administrativa y Finanzas, o Comercial, con las subáreas que cada uno de estos sectores conlleva. Sumado a las diferentes áreas donde puede ejercer un ingeniero industrial, al igual que la mayoría de las carreras universitarias, pueden desempeñar sus funciones en diferentes tipos de industrias, ya sea organismos públicos, industrias o empresas de servicios privadas o públicas.

La conjunción de sus conocimientos técnicos de ingeniería, junto con la parte organizativa con fundamentos en administración y economía, es lo que hace que las restantes carreras de ingeniería los apoden como “gerentes” a los ingenieros industriales. Es por esto que, Universia (2019)[13] denomina a la profesión de ingeniero industrial como una disciplina multidisciplinaria, abarcando diversas áreas de conocimiento.

1.3 Hipótesis

La falta de ofrecimiento de teletrabajo por parte de las empresas del Gran Rosario en la contratación de ingenieros industriales tiene consecuencias negativas en la atracción de capital humano calificado, lo cual contribuye a la existencia de vacantes laborales y afecta la competitividad de las empresas en el mercado laboral.

[13] Op. Cit (3)

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar cómo la falta de teletrabajo puede influir en la capacidad de las empresas para atraer capital humano calificado en el sector de ingeniería industrial en el aglomerado del Gran Rosario.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar cuál es el requerimiento mínimo de días de modalidad remota que exigen los ingenieros industriales para avanzar en un proceso de selección que les interese.
- Analizar cuáles son los motivos principales en común que tienen los ingenieros industriales por dicha preferencia/exigencia.
- Comprobar si la no posibilidad de teletrabajo puede ser reemplazada por un compenso económico.
- Identificar cuáles áreas posibles de empleo dentro de las ingenierías industriales son las que menos posibilitan realizar teletrabajo.
- Explorar si la edad del profesional tiene alguna relación con la preferencia del teletrabajo/modalidad híbrida.

3. Metodología

De manera que los objetivos planteados en la presente tesina puedan ser llevados a cabo, se seleccionó una metodología a seguir, que según la clasificación mencionada por Sampieri et al. (2014)[14] corresponde a un enfoque mixto. Es decir, el enfoque del trabajo es cualitativo y cuantitativo, el cual permitió brindar una visión más integral y completa del problema de investigación. Corresponde a un enfoque cuantitativo ya que en "los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías"[15]. Dentro de esta misma clasificación, es importante destacar que es una investigación de tipo no experimental transversal, ya que siguiendo los mismos autores, estos refieren que las variables del estudio no son manipuladas y se observan y analizan en su estado natural, sumado a que la información recolectada se realiza en un solo momento, y en única instancia. En este enfoque se incluyeron las ***encuestas de preguntas cerradas y abiertas*** que se realizaron a ingenieros industriales del Aglomerado Gran Rosario (ver Anexo 1). Durante el período seleccionado (primer semestre 2023), la base de datos registró un total de 1036 individuos con formación en ingeniería industrial. Estos individuos fueron encuestados una vez aprobado el anteproyecto.

[14] HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO C., & BAPTISTA LUCIO P. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw-Hill / Interamericana editores, s.a. de c.v, pág. 580.
[15] Ibidem. p. 6.

A este grupo, se les consultó por sus preferencias y exigencias, motivos de las mismas, y la posibilidad de reemplazar este beneficio por otro. Estas encuestas se enviaron a través de un newsletter predeterminado en la base de datos de la consultora, llegándoles un mail a cada uno de ellos invitándolos a responder, por lo que corresponde a una encuesta por correo según la clasificación de Albano (1999)[16].

Es necesario tener en cuenta que los resultados obtenidos en este estudio están sujetos a un sesgo de selección. Las encuestas se realizaron exclusivamente a los ingenieros industriales registrados en la base de datos de una consultora de capital humanos (Taxia). Por lo que, los resultados pueden no ser extrapolables a la totalidad de la población de ingenieros industriales. Estas cuestiones deben ser consideradas al interpretar los resultados y al realizar inferencias más amplias sobre la población en general.

Como investigación cualitativa se entiende:

> Cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se llega únicamente por procedimientos cuantitativos. Las investigaciones de índole cualitativa se interesan por la forma en que se interpreta el mundo, por los contextos y por los procesos, por la perspectiva de los participantes, sus comportamientos y experiencias, así como el conocimiento que tienen sobre el tema investigado. Se trata, pues, de entender el significado que las personas han construido; es decir, cómo las personas dan sentido

[16] ALBANO, S. 1999. *Metodología de la investigación.* UNR Editora, pág. 70.

> a su mundo y a las experiencias que tienen en él; por tanto, se muestra sensible ante determinados temas que tienen un carácter marcadamente subjetivo, como son las emociones, los contextos y las interacciones sociales. (Ortega-Sánchez, 2023, p. 12)[17]

En este mismo sentido, el enfoque cualitativo tiene sus técnicas formales para la investigación, y en este caso se aplicaron: la consulta bibliográfica, internet, entrevistas y, la observación.

En cuanto a las ***entrevistas***, se realizaron a miembros informantes claves, relacionados a las áreas de recursos humanos de distintas empresas del Aglomerado Gran Rosario, para que dieran cuenta sobre las tendencias de las modalidades de trabajo en el mercado laboral y cómo tratan de retener capital humano calificado en cuanto a modalidades de trabajo (ver Anexo 2). Se llevó a cabo un total de 8 entrevistas semiestructuradas con personas que posean el perfil descripto anteriormente. Además, se llevó a cabo una entrevista al Director de Taxia, en virtud de su amplia experiencia acumulada a lo largo de los años (ver Anexo 3).

[17] ORTEGA-SÁNCHEZ, D. (2023). *¿Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación*. Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L, pág. 12.

4. **Marco Teórico**

Teletrabajo: Definición y Evolución

Anteriormente se definió el concepto que brindó el Ministerio de Trabajo (actualmente Ministerio de Capital Humano, a partir de la gestión que comienza el 10 de diciembre del 2023 con el Presidente Javier Milei). Sin embargo, no existe una delimitación única del concepto de teletrabajo, ya que existen diversas definiciones tanto a nivel doctrinal como normativo y jurisprudencial. A continuación, se presentan algunas de estas definiciones con el objetivo de arrojar luz sobre la complejidad y diversidad que rodea a esta forma de empleo.

Según la Organización Internacional del Trabajo, el teletrabajo se define como: "Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora" (OIT, s.f.)[18]. A su vez, también se define en un otro artículo publicado por OIT como aquel "efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicar con ellos por medio de las nuevas tecnologías" (Di Martino & Wirth, 1990, p. 471).[19]

[18] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (s.f.). *Teletrabajo*.
[19] DI MARTINO, V., & WIRTH, L. (1990). *Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida*. Revista Internacional del Trabajo, Ginebra OIT, 109 (4), pág. 471.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española[20], el teletrabajo es: "Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas" (RAE s.f.). Además, es importante resaltar que según Ramos, Ramos-Galarza, y Tejera (2020) [21] el concepto de teletrabajo no se limita a trabajar exclusivamente desde el hogar, sino que se refiere al lugar elegido por el trabajador, independientemente del entorno físico de las oficinas tradicionales (Beauregard et al., 2019; Neufeld & Fang, 2005).

Para Wilfredo Sanguineti, el teletrabajo es aquél que se ejecuta desde el domicilio de la persona o "desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad" (2002)[22].

El origen del teletrabajo se remonta a los inicios de la década de 1970, cuando Jack Nilles, ingeniero de la NASA y la Fuerza Aérea de Estados Unidos, se propuso resolver el creciente problema de los atascos en la ciudad de Los Ángeles. Aunque, sumado al problema de los atascos, en 1973 (año de la crisis del petróleo), Nilles detectó la necesidad de encontrar alternativas al transporte convencional. Como respuesta a la crisis, Nilles y su equipo conceptualizaron el teletra-

[20] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *Teletrabajo*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario)
[21] RAMOS, V., RAMOS-GALARZA, C., & TEJERA, E. (2020). *Teletrabajo en tiempos de COVID-19*. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 54(3), e1450, pág. 3.
[22] SANGUINETI RAYMOND, W. (2002) *Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Salamanca. pág. 4.

bajo como una solución viable. Sin embargo, en aquel entonces, la falta de tecnologías de la información y comunicación (TICs) avanzadas limitaba la aplicación práctica de esta idea (Vázquez, 2022)[23].

En 1976, Nilles presentó "Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow", proponiendo que el teletrabajo podría reducir significativamente la dependencia de Estados Unidos del petróleo importado. La propuesta sugería la conexión remota de los trabajadores a través de pantallas y teclados, aunque la implementación práctica estaba lejos debido a la limitada difusión de ordenadores e internet en ese momento.[24]

En los años siguientes tras superarse la crisis, Nilles enfrentó desafíos para convencer a empresas y agencias estatales de probar el teletrabajo. Aunque, principios de la década de 1980, IBM, una pionera en la popularización de los ordenadores, llevó adelante un experimento exitoso al conectar módulos de trabajo al cuartel general para permitir a los empleados trabajar desde casa. Este proyecto marcó un hito en los primeros intentos de implementar el teletrabajo antes de la era de internet. Y a finales de los años 80, la administración del estado de California permitió a Nilles realizar una prueba piloto con más de 200 trabajadores, consolidando el éxito del teletrabajo. El ingeniero documentó estas experiencias en su libro "Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce," publicado en 1998.[25]

[23] VÁZQUEZ, D. (2022). *Teletrabajo: breve historia en 6 claves de algo más que una moda y algo menos que una revolución laboral.* Revista Business Insider.
[24] Ibidem.
[25] Ibidem.

Como se mencionó previamente, las primeras experiencias de teletrabajo surgieron en la década de 1970, en un contexto de crisis relacionada con el petróleo. Este período de incertidumbre propició un aumento en el deseo de los trabajadores de disfrutar de mayor autonomía y una mejor calidad de vida. En respuesta a estas demandas, las empresas comenzaron a explorar enfoques laborales más flexibles y alternativos, entre los cuales destacó el teletrabajo. La introducción de esta nueva forma de trabajo, combinada con la revolución tecnológica que caracterizó el final del siglo pasado, ha conferido al teletrabajo un significado más profundo que simplemente una estrategia para reducir el consumo de combustible. Por lo que, en la década de los noventa, el teletrabajo se consolidó como un fenómeno social de relevancia en el mundo y en especial en los países miembros de la Unión Europea, mereciendo un análisis desde diversas perspectivas. Este fenómeno no solo implicó ajustes en los estilos de vida y en los procedimientos laborales, sino que también representó una forma de innovación social, integrándose en una cultura que fue fomentando el acceso y la utilización de las tecnologías de la información (TI) (Barba, 2001)[26].

El avance sostenido en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), impulsado por la revolución tecnológica destacada anteriormente, ha sido un factor determinante en el crecimiento del teletrabajo a nivel global. La creciente in-

[26] BARBA, L. (2001). *El teletrabajo y los profesionales de la información*. El profesional de la información. 10(4), pág. 4-13.

corporación de estas tecnologías ha permitido la realización de diversas actividades laborales desde el domicilio, generando un fenómeno que ha ganado relevancia en múltiples países (Eurofound y OIT, 2019)[27].

Otro hecho sumamente importante fue la llegada de la pandemia por COVID-19, como catalizador inesperado, que ha acelerado aún más la adopción del teletrabajo. Las medidas de distanciamiento social y los confinamientos han impulsado a empresas y trabajadores a adaptarse rápidamente a modalidades de trabajo remoto para garantizar la continuidad operativa. Según Chiodo[28], antes de este suceso, no era común hablar de teletrabajo, ya que en América Latina menos del 3% de los trabajadores lo hacía desde su domicilio (2021). También mencionó que según un estudio realizado por la firma 5G Américas, previo a la pandemia, Brasil era el país con más empleados trabajando desde sus casas, con 12 millones de teletrabajadores, seguido de México (con 2,6 millones), Argentina (con 2 millones) y Chile (con 500 mil).

A la par que otros países, para permitir la continuidad laboral en el contexto de las medidas de aislamiento social que entraron en vigencia en marzo del 2020, Argentina promulgó la Ley N°27.555 y su correspondiente reglamentación a través del Decreto 27/2021. Dicha Ley entró en vigencia el 1 de abril del 2021. A partir de esto, numerosas empresas se vieron impulsadas a reconsiderar sus paradigmas laborales, adoptando el home office como una alternativa viable.

[27] EUROFOUND (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, y Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, pág. 1-3.
[28] CHIODO, E. (2021). *Smart Working: ¿la evolución del Teletrabajo?* Editorial Erreus, pág. 1115-1123.

Este cambio normativo no solo respondió a la necesidad de adaptarse a las circunstancias excepcionales generadas por la pandemia, sino que también provocó una transformación cultural en el mundo empresarial. Esta transición no solo ha redefinido la manera en que se llevan a cabo las labores diarias, sino que ha generado un cambio en la percepción misma del trabajo. La concepción tradicional de la oficina como el único espacio válido para la productividad ha sido desafiada, dando paso a un enfoque más flexible y orientado hacia los resultados (Albrieu, R., de la Vega, P, 2021)[29].

Tipos de teletrabajo

Tal como se ha mencionado anteriormente, no existe un único concepto de teletrabajo, ni una coincidencia en los conceptos de sus diversas variantes. Las definiciones de teletrabajo presentan variaciones sutiles entre países y, en ocasiones, se entrelazan, dando lugar al uso indiscriminado de distintos términos (OIT, 2020).[30]

A continuación se definirán cuatro conceptos que se encuentran relacionados entre sí, y que a la vez, se solapan: **"trabajo a distancia"**, **"teletrabajo"**, **"trabajo a domicilio"** y **"trabajo basado en el domicilio".** Las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo involucran que los empleados realicen sus responsabilidades desde un lugar a su libre elección, alternativo a la ubicación tradicional de trabajo. Por lo tanto, como "alternativo", refiere a un lugar distinto al

[29] ALBRIEU, R., DE LA VEGA, P. (Mayo, 2021). *Teletrabajo en Argentina: su regulación y promoción*. Revista CIPPEC. Documento de Políticas Públicas N°231, pág. 1-3.
[30] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO (2020). COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo. Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio, pág. 3.

que se considera como el sitio habitual para realizar las tareas laborales. A su vez, no necesariamente, este lugar puede ser el hogar del trabajador, lo que genera una superposición con los términos: trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio. Sin embargo, no necesariamente, esta elección de ubicación también podría extenderse a otros sitios, como espacios de coworking, cafeterías o bibliotecas.[31]

Al referirse a "ubicación tradicional de trabajo", o como bien menciona la OIT: "lugar de trabajo predeterminado", se refiere a la ubicación habitual donde se espera que un trabajador realice sus tareas, considerando su profesión y situación laboral. Este término proporciona un punto de referencia para las definiciones de trabajo a distancia y teletrabajo. La existencia de una ubicación predeterminada no implica que todo el trabajo deba llevarse a cabo exclusivamente allí, ya que se define como el lugar donde se espera que, por defecto, el trabajo se lleve a cabo según el tipo de puesto.[32]

En general, se espera que el trabajo se realice en los locales de la entidad empleadora, del negocio familiar, del trabajador independiente o de un cliente. Sin embargo, algunos trabajadores, como vendedores ambulantes y agentes de policía en patrulla, pueden tener ubicaciones de trabajo predeterminadas en espacios públicos.

En situaciones donde el trabajador no tiene una ubicación de trabajo predeterminada específica, como cuando el trabajo se realiza en los locales del cliente o

[31] Ibidem, pág. 3.
[32] Ibidem, pág. 3.

en espacios públicos sin locales fijos para la entidad económica, se plantea una diferencia conceptual entre trabajadores independientes y dependientes. Para los trabajadores dependientes, el trabajo a distancia y el teletrabajo siguen siendo pertinentes, ya que pueden realizar tareas en ubicaciones fuera del control de la entidad económica. En cambio, para los trabajadores independientes en esta situación, estos conceptos pueden tener poca relevancia, excepto en el caso de aquellos que trabajan principalmente en su propio domicilio. El lugar de trabajo predeterminado puede variar según el puesto o el tipo de negocio, pudiendo ser los locales de la entidad económica, los del cliente o incluso espacios públicos (OIT, 2020)[33].

Siguiendo con los conceptos que brinda la OIT[34], es importante incluir el término "ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo", ya que se refiere al lugar real donde se lleva a cabo la actividad laboral y es crucial para la identificación estadística del trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio. En muchos casos, esta ubicación coincide con el lugar de trabajo predeterminado, como en el caso de un empleado que trabaja en la oficina del empleador o un trabajador por cuenta propia que opera en su propio establecimiento. Sin embargo, si el trabajo se realiza en una ubicación diferente a la predeterminada, se considera trabajo a distancia o teletrabajo. Además, si la ubicación física es el domicilio del trabajador, se clasifica como trabajo a domicilio o trabajo basado en el domicilio. Un mismo puesto de trabajo puede

[33] Ibidem. pág. 3.
[34] Ibidem. pág. 5.

llevarse a cabo en una o varias ubicaciones, y la ubicación física principal es crucial para comprender el tipo de entorno laboral habitual del trabajador.

Una vez mencionados los conceptos de lugar de trabajo predeterminado y ubicación física donde se realiza efectivamente el trabajo, será oportuno diferenciar los conceptos mencionados por la OIT:

> Trabajo a distancia
>
> Actualmente no existe una definición estadística internacional de “trabajo a distancia”. No obstante, se puede utilizar este concepto para definir aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. Esto tiene diferentes consecuencias para los trabajadores dependientes y los trabajadores independientes: a. En el caso de los trabajadores dependientes, ello implica que el trabajo se realice en un lugar de trabajo distinto de: i. los locales, las instalaciones o el emplazamiento de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, una oficina del empleador, una zona de obras, una granja o un taller), o ii. Las instalaciones o el emplazamiento del cliente de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, el domicilio del cliente, una tienda, una oficina o una fábrica), iii. Un espacio público si, por la naturaleza de las tareas, estas

> deben desempeñarse en un espacio público (por ejemplo, en el caso de un vendedor ambulante, un conductor de autobuses o un oficial de policía que esté de patrulla). (OIT, 2020, pág. 5.)[35]

Agregando al concepto anterior, es importante que el lugar alternativo de trabajo sea avalado y aceptado por el empleador (para el caso de empleados), propietario de negocio o la organización para la cual la persona brinde su labor. Quedan exceptuados del trabajo a distancia los trabajadores familiares auxiliares sin locales fijos, como también los trabajadores independientes que no tienen bajo su control locales fijos utilizados para realizar el trabajo y que no trabajan principalmente desde su propio domicilio.[36]

La comprensión del "trabajo a distancia" para trabajadores independientes es difícil, ya que generalmente se asocia con empleados. La complejidad aumenta cuando estos trabajadores no tienen locales fijos y trabajan desde su hogar. Sin embargo, hay situaciones claras en las que los trabajadores independientes están efectivamente trabajando a distancia, como aquellos que tienen una oficina aparte y trabajan regularmente desde casa.

Una solución práctica sería restringir la opción de trabajo a distancia para aquellos trabajadores independientes que tienen locales fijos o separados para trabajar, o que realizan la mayor parte de sus tareas desde casa. En estas circunstancias, los locales fijos y los del cliente pueden considerarse como el lugar de

[35] Ibidem. pág. 5.
[36] Ibidem. pág. 6.

trabajo predeterminado. Por lo tanto, se reconocería que estos trabajadores independientes están trabajando a distancia cuando llevan a cabo sus tareas en una ubicación diferente a los locales fijos de la empresa, los locales del cliente o su propio domicilio, independientemente del lugar predeterminado para esa actividad específica. (OIT, 2020, pág. 6)[37]

Otro concepto relevante que también incluye la OIT, y se encuentra estrechamente relacionado con la presente investigación:

> Teletrabajo
>
> Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, actualmente el teletrabajo no entra en el ámbito de ninguna norma estadística internacional. Los países han utilizado definiciones operativas ligeramente distintas, que normalmente se basan en dos componentes diferentes (Eurofound y OIT 2019, pág. 5)[38]:
>
> **I. El trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminado.** Este criterio se basa en la definición establecida previamente de "trabajo a distancia".
>
> **II. La utilización de dispositivos electrónicos personales, como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) para desempeñar el trabajo.** La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo (Eurofound y

[37] Ibidem. pág. 6.
[38] Op. Cit. (27) pág. 5.

> OIT 2019, pág. 5)[39]. Los diferentes dispositivos o herramientas pueden utilizarse para comunicarse con colegas, clientes, etc., y para efectuar tareas específicas relacionadas con el trabajo, sin estar directamente en contacto con otras personas.
>
> El teletrabajo, según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente. Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, el teletrabajo puede efectuarse en diferentes ubicaciones fuera del lugar del trabajo predeterminado. El teletrabajo constituye una categoría única debido a que el trabajo desempeñado remotamente entraña la utilización de dispositivos electrónicos personales. (OIT, 2020, pág. 7.)[40]

Aunque la OIT clasifica el teletrabajo como una subcategoría del trabajo a distancia (OIT, 2020)[41], en este estudio se emplea el término "teletrabajo" de manera amplia. Esto incluye tanto el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) personales como aquellas proporcionadas por la empresa u organización empleadora. Esta elección se justifica por la diversidad de situaciones laborales y actividades desempeñadas por los Ingenieros Industriales en la actualidad. Por ejemplo, un Ingeniero que sea propietario de un estudio de consultoría podría realizar teletrabajo fuera de su estudio físico utilizando sus propias

[39] Op. Cit. (27) pág. 5
[40] Op. Cit. (30), pág. 7
[41] Op. Cit. (30), pág. 7

TIC. Además, esta elección se apoya en la falta de una definición estandarizada del teletrabajo, ya que cada persona hace referencia a este concepto de manera diferente. Por ejemplo, en Argentina y Rosario específicamente, se utiliza el término “home office”, el cual refiere al trabajo realizado en el domicilio de la persona, incluso cuando este se lleva a cabo en un espacio que no es la vivienda.

Como últimas clasificaciones que menciona la OIT, se encuentra el trabajo a domicilio, y su subcategoría, el trabajo basado en el domicilio:

> Trabajo a domicilio
>
> Por “trabajo a domicilio” se entiende el trabajo que se efectúa plena o parcialmente en la propia residencia del trabajador. Así, la ubicación física en que se desempeña parte o todo el trabajo es el propio domicilio del trabajador. La categoría de trabajo a domicilio es independiente del lugar de trabajo predeterminado, pero podría coincidir cuando el domicilio del trabajador es a la vez el lugar en que se lleva a cabo el trabajo y los locales de la unidad económica (en el caso de un trabajador independiente que disponga de una oficina en su domicilio, por ejemplo). El trabajo a domicilio forma parte de la variable transversal “tipo de lugar de trabajo” de la Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo (OIT 2018)[42], mediante la cual se suministra información sobre el tipo de ubicación en que el trabajo se desempeña habitualmente. Sobre la base de la definición de tipo de lugar de trabajo que se establece en la Resolución,

[42] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018). *Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo.* pág. 20.

por trabajo a domicilio se entiende todo trabajo que se efectúe en el edificio residencial u otro tipo de vivienda en que resida normalmente el trabajador. Quedan excluidos de esta definición locales como tiendas minoristas o talleres de reparación anexos a la residencia que no formen parte integral de la residencia (en caso, por ejemplo, de que tengan entrada propia), y terrenos agrícolas o para jardinería, tierras de pastoreo o terrenos utilizados principalmente para el cultivo, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la acuicultura. Sin embargo, las zonas exteriores inmediatamente adyacentes a la residencia, como patios y jardines, están incluidas en los locales del propio domicilio. El trabajo a domicilio es independiente de la situación en la ocupación, y tanto los trabajadores independientes como los dependientes pueden desempeñar trabajo a domicilio (OIT 2020, pág.7).[43]

Trabajo basado en el domicilio

En la Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo, se define trabajadores a domicilio como “aquellos cuyo domicilio privado es su principal lugar de trabajo” (OIT 2018, p. 110)[44]. En otras palabras, los trabajadores basados en el domicilio son aquellos que desempeñan habitualmente su trabajo en casa, independientemente de que su domicilio privado pueda considerarse como el lugar de trabajo predeterminado. Así,

[43] Op. Cit. (30) pág. 7
[44] Op. Cit. (42) pág. 110.

el trabajo basado en el domicilio es una subcategoría del trabajo a domicilio. (OIT, 2020, pág. 7)[45]

Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo, representa una innovación en respuesta a las necesidades cambiantes del entorno laboral. Su adopción no sólo implica cambios a los empleados, sino que también tiene implicaciones importantes para las empresas y el medio ambiente. En este estudio, se examinará el impacto integral del home office en estos diferentes ámbitos.

El autor Ortiz Chaparro (1996)[46] resalta algunas de las ventajas del trabajo remoto para todas las partes involucradas. En particular, destaca los beneficios para el empleado/trabajador, que abarcan aspectos profesionales y personales.

En el ámbito profesional, se menciona la libertad y la flexibilidad que el trabajo remoto brinda al trabajador, permitiéndole elegir dónde y cuándo realizar sus tareas, así como las condiciones en las que trabaja. Además, se resalta la capacidad de estructurar sus actividades para adaptarse a sus necesidades y a la naturaleza de las tareas asignadas, lo que facilita la coordinación entre sus responsabilidades laborales y personales.

En el ámbito personal, se destaca la disponibilidad de tiempo que surge al integrar la vida doméstica con la laboral, lo que permite al trabajador tener más tiempo para el ocio y otras actividades. Asimismo, se menciona la reducción de

[45] Op. Cit. (30) pág. 7
[46] ORTIZ CHAPARRO, F. (1996). *El Teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología.* Madrid: McGraw Hill, pág. 140, 152-163.

gastos asociados al trabajo remoto, como los costos de transporte y estacionamiento al eliminar la necesidad de desplazarse hasta la oficina, así como ahorros en alimentación y vestimenta laboral al trabajar desde casa.

Además, se señala que el trabajo remoto puede aumentar la productividad del trabajador al brindarle un entorno más cómodo y menos distracciones. También se destaca la posibilidad de lograr la autorrealización al tener la libertad de desarrollarse profesionalmente de acuerdo con sus intereses y habilidades, así como la oportunidad de emprender proyectos propios y cumplir metas personales y profesionales. Lo expuesto anteriormente, el autor lo engloba como mayor calidad de vida.

En cuanto a las ventajas hacia la empresa, la práctica del teletrabajo según Ortiz Chaparro (1996)[47], conlleva una disminución en los gastos que normalmente implicaría tener a estos recursos trabajando en las instalaciones u oficinas de la empresa. Estos gastos pueden ser: el alquiler de la oficina, impuestos, mantenimiento, mobiliario, limpieza, servicios públicos y suministros de oficina, entre otros. Es importante destacar que los ahorros solo son evidentes si un número considerable de empleados adoptan el teletrabajo y contribuyen a la reducción de estos costos. No obstante, se reconoce que el teletrabajo también implica un costo inicial significativo relacionado con la adquisición de los equipos tecnológicos necesarios para implementar esta modalidad. A su vez, al sentir por parte del empleado una mayor calidad de vida, el autor menciona que, para la empresa, el teletrabajo supone un aumento de la productividad.

[47] Ibidem.

Por otro lado, la sociedad se beneficia de la reducción de la movilidad de las personas, tanto en vehículos particulares como en transporte público, lo que contribuye a disminuir los congestionamientos vehiculares durante las horas pico. Además, se observa un importante ahorro energético, ya que los teletrabajadores consumen menos energía en comparación con aquellos que se desplazan a la oficina de manera convencional.

En cuanto a las desventajas, el mismo autor Ortiz Chaparro (1999)[48] en otro de sus artículos, distingue según las partes mencionadas anteriormente. Para el trabajador, la sensación de aislamiento para consultar datos o resolver situaciones del día a día junto a sus compañeros de forma presencial puede ser relevante, por lo que se recomienda reuniones periódicas en la empresa. También menciona que, si bien la comunicación vía internet y las distintas plataformas que cada empresa posen funcionan perfectamente, no reemplazan la comunicación de manera presencial y lo que eso conlleva.

Para la empresa, menciona que uno de los principales inconvenientes es la modificación de los métodos de gestión y la adaptación de todas las personas a los nuevos sistemas que deben incorporar, lo cual implica un cambio de mentalidad para telecomunicarse y trabajar de forma eficiente (Ortiz Chaparro, 1999)[49].

Se observa un saldo generalmente favorable al integrar el trabajo remoto, si bien este resultado estará condicionado por la naturaleza de las tareas realizadas por el trabajador y el contexto específico de la empresa.

[48] ORTIZ CHAPARRO, F. (1999). *Los jóvenes en el teletrabajo*. Revista De Estudios De Juventud 46(2), 21-31, pág. 22-24.
[49] Ibidem.

Importancia del capital humano en las organizaciones

Según Chiavenato (2017)[50], un prestigioso autor brasilero del área de la administración y los recursos humanos, las organizaciones no pueden subsistir sin las personas, quienes son el principio, punto medio y fin de estas entidades. Por esto, las personas no sólo son un recurso más, sino que son fundamentales para operar en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las mismas son fundadas, moldeadas e impulsadas por las personas, cuyo resultado, puede llevar a la organización al éxito o a la bancarrota.

También subraya que es esencial comprender que las personas no deben ser vistas únicamente como costos u obstáculos. Cuando se perciben como simples recursos organizacionales, se corre el riesgo de tratarlas de manera pasiva, como simples elementos que contribuyen al proceso productivo. No obstante, cuando se reconocen como capital humano, se convierten en asociados fundamentales que proveen conocimiento, habilidades y competencias. En este contexto, las personas son sujetos activos de la administración, aportando elementos cruciales que hacen funcionar y dirigir a la organización hacia el éxito.

Chiavenato (2017)[51] destaca que, aunque existen otros recursos como máquinas, equipos y tecnología, los recursos humanos son los únicos vivos capaces de procesar los demás recursos inertes. Los recursos físicos y financieros son estáticos y pasivos, dependiendo de la acción humana para su empleo y rentabilidad. En la era de la información, el conocimiento se posiciona como el recurso

[50] CHIAVENATO, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education, pág. 183-185.
[51] CHIAVENATO, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill Education, pág. 84.

más valioso, superando al capital financiero. El conocimiento, al contrario del dinero, es ilimitado y se convierte en el combustible principal en la era digital, generando innovación y riqueza.

En el ámbito de Recursos Humanos,[52] propone un cambio de paradigma. Destaca la importancia de valorar a las personas como individuos y no solo como recursos organizacionales importantes. Romper con la tradición de tratar a las personas como simples medios de producción, comparándolas con máquinas o herramientas de trabajo, es esencial para evitar resentimientos y conflictos laborales. La visión limitada y retrógrada de tratar a las personas como objetos conlleva a problemas de calidad y productividad, afectando la competitividad de las organizaciones.

La tendencia actual según el autor, es que todas las personas en todos los niveles se vean como administradores, no sólo ejecutores de tareas. Buscar ser un elemento de diagnóstico y solución de problemas es clave para mejorar de manera continua en el entorno organizacional. En este contexto, las organizaciones exitosas fomentan el crecimiento y el fortalecimiento al involucrar a todas las personas en la administración y solución de problemas, en lugar de relegar estas responsabilidades a una minoría de la gerencia y dirección.

En el contexto actual de transformación y competencia empresarial, la esencia valiosa de una organización reside mayormente en sus activos intangibles, aquellos que no son visibles pero que constituyen la auténtica riqueza y la base esencial que conduce al éxito organizacional. Estos activos intangibles son cruciales

[52] Ibidem. pág. 38.

para la innovación y la competitividad en un entorno dinámico, competitivo y globalizado. Su fundamento radica en lo que se conoce como capital humano, que engloba el conjunto de habilidades y talentos que operan en un entorno organizativo proporcionándoles estructura, respaldo e impulso (Chiavenato (2017).[53]

Relación entre capital humano calificado y competitividad empresarial

Según Velázquez (2007)[54], una de las principales inquietudes de los líderes empresariales en la actualidad se centra en la productividad de la organización y su posición competitiva. Estos dos aspectos están estrechamente vinculados al capital humano, ya que son los empleados quienes tienen la responsabilidad de alcanzar o no los objetivos en estos ámbitos.

La competitividad se define como la capacidad de una organización, ya sea pública o privada, con fines lucrativos o no, para mantener consistentemente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Este concepto es ampliamente utilizado en diversos ámbitos, como el empresarial, político y socioeconómico, lo que refleja un cambio en la mentalidad de los agentes económicos, que han pasado de una postura defensiva a una más abierta, expansiva y proactiva.

La competitividad influye en la manera en que se plantean y desarrollan las iniciativas empresariales, evidenciando una constante evolución en el modelo de

[53] Op. Cit. (50), prefacio.
[54] VELÁZQUEZ VELADEZ, G. (2007). *Las organizaciones y el capital humano*. Revista Mundo Siglo XXI, pág. 84-85.

empresa y en el perfil del empresario. Es el resultado del talento y la capacidad del capital humano, que se desarrolla a través de un proceso prolongado de aprendizaje y negociación dentro de grupos representativos que conforman la dinámica organizativa, incluyendo accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competidores, mercado, gobierno y la sociedad en general.

El autor Chiavenato (2017)[55], también entendió a la competitividad como un concepto relacionado directamente con el capital humano que predomina en una organización. Indica que, en un mundo caracterizado por cambios constantes y dinamismo, producto de la era de la información, la competitividad es determinante para el éxito. Para esto, las organizaciones contemporáneas requieren una adaptación interna continua, como también de capacidad para innovar y poder mantenerse a la vanguardia de las transformaciones aceleradas. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería obsoleta, y sería superada. Por lo tanto, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación integrada a través de las personas que la conforman.

El autor[56], menciona que las competencias esenciales de una empresa se componen de: capacidades valiosas, capacidades raras, capacidades difíciles de imitar, y capacidades insustituibles. Estas competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional, y a su vez, dependen del talento humano que predomine en la organización.

[55] Op. Cit. (50) prefacio.
[56] Op. Cit. (51) pág. 87.

Impacto del teletrabajo en la atracción de talento

Considerando la relevancia actual del concepto de "competitividad" y su significado para las organizaciones, es fundamental destacar su estrecha vinculación con los recursos humanos de la entidad como se ha mencionado anteriormente. En este sentido, la capacidad de la organización para atraer y posteriormente retener talento humano se convierte en un aspecto crucial para el desarrollo de su competitividad. Según Laverock (2022)[57], "un plan estratégico de beneficios para los empleados es esencial para atraer y retener a los mejores talentos", ya que la creciente competencia por el talento entre las empresas, fomenta la relevancia que debe tener el diseño de los beneficios sociales como herramienta estratégica para atraer personal calificado.

En consonancia con esto, Natalia Terlizzi (2023)[58], CEO de "HuCap" (consultora de recursos humanos de la ciudad de Buenos Aires) afirma:

> El paradigma cambió, hoy para retener a los mejores talentos se ponen en juego todos los aspectos de la compensación total que los colaboradores perciben, no basta con que la organización tenga un esquema salarial competitivo (si bien el salario es el factor motivacional por excelencia), los colaboradores ponen en la balanza los beneficios y todo lo relacionado con las prácticas de Work Life Balance. En primer lugar, aparecen los Esquemas de Trabajos (si

[57] LAVEROCK, A. (2022, noviembre). *Diseño de beneficios sociales para atraer y retener el talento*. Mercer, párr. 1.
[58] TERLIZZI, N. (Julio, 2023). *Mercado laboral: cuáles son las perspectivas y qué estrategias de atracción implementan las empresas*. Revista 100seguro

son presenciales, híbridos o remotos) que ya no son considerados un beneficio en sí mismo, son la “forma de trabajo de la compañía”, pero tiene mucho peso en las decisiones de los postulantes a hora de analizar efectivamente una propuesta, así como el tipo de proyectos y desafíos, capacitaciones que se brindan (la formación –upskilling- y la recapacitación -reskilling-) y hasta las estructuras y niveles de autonomía.

La afirmación de Alejandro Klekoc (2023)[59], quien se desempeña como Gerente General de PAE Argentina, ahora conocida como ARCH LATAM, una consultora de recursos humanos con sede en Buenos Aires y presencia en más de 12 países de América, es también relevante para el marco teórico. En un diálogo con POST By Santander, Klekoc sostiene que, aunque es fundamental mantener en consideración el propósito y las necesidades del negocio, también es crucial adaptar la modalidad de trabajo a las dinámicas del mercado y a las demandas de los trabajadores para mantener la competitividad en la oferta laboral.

Es valioso destacar el estudio realizado por Paola Dávila Batista (2022)[60] como parte de su tesis de máster universitario en recursos humanos, titulada "El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas?", llevado a cabo en la ciudad de Madrid. En dicho estudio se examinaron variables similares a las abordadas en la presente tesina, coincidiendo parcialmente con la metodología empleada, que incluyó el uso de encuestas. Estas

[59] EQUIPO SANTANDER POST (2023, agosto). *Trabajo híbrido: la mirada de los expertos*
[60] BATISTA DÁVILA, P. (2022*). El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas?* (Tesis de Master). ICADE, ciudad de Madrid, España

encuestas se utilizaron para explorar las preferencias y opiniones sobre el teletrabajo, tanto de los candidatos/población en general como de los profesionales de recursos humanos, en línea con el enfoque de la presente investigación con respecto a los candidatos. Sin embargo, a diferencia de este enfoque, que también incluyó entrevistas con profesionales de RRHH, en el estudio de Batista se utilizaron encuestas para ambos grupos. A pesar de esta diferencia metodológica, muchas de las preguntas planteadas en ambos estudios son comparables y buscan recopilar información similar. Además, el estudio de Batista subraya la importancia del teletrabajo en la formulación de propuestas laborales y la capacidad de atraer talento, aspectos que también son objeto de investigación en la presente tesina.

5. Presentación de resultados

En esta sección, tras concluir la fase de investigación, y recopilación de datos a través de entrevistas y encuestas, se presentan detalladamente los resultados obtenidos mediante la implementación de los métodos previamente mencionados.

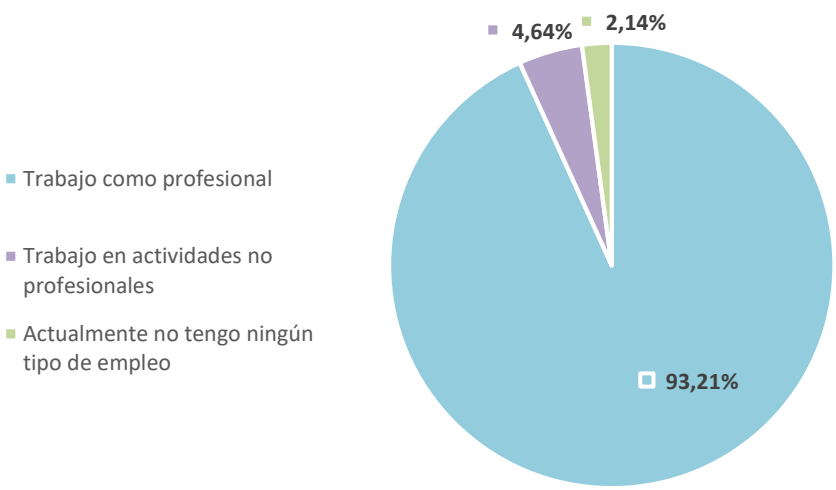
5.1 Presentación de resultados de encuestas

En la etapa cuantitativa de esta investigación, se obtuvo la opinión de 280 Ingenieros Industriales del Gran Rosario a través de encuestas enviadas utilizando la base de datos de la consultora Taxia. Es importante destacar que, en todas las preguntas, se proporcionó una única opción de respuesta, excepto en la pregunta número 9, donde cada encuestado tenía la posibilidad de seleccionar más de una opción (ver cuestionario en Anexo 1). Además, todas las preguntas eran de carácter obligatorio para poder continuar con el proceso de encuesta.

En relación a la primera pregunta sobre la situación laboral actual de los encuestados, se encontró que el 93% de ellos ejercía como profesionales (261 personas), mientras que un casi 5% se desempeñaba en actividades no profesionales (13 personas). Sólo un 2% indicó estar desempleado al momento de la encuesta (6 personas), lo cual se puede ver en el gráfico 1. Estos resultados concuerdan con el enfoque de la consultora Taxia, que se caracteriza por una baja incidencia de desempleo entre los profesionales de ingeniería industrial con los que se relaciona. La estrategia de la consultora se centra en atraer talento que ya está empleado en empresas, estudios u organizaciones, en lugar de gestionar una bolsa de empleo convencional. Su misión principal es captar profesionales que

están actualmente trabajando en el ámbito de su formación, excluyendo a aquellos que, aunque hayan obtenido el título, no están ejerciendo en su área de estudio.

Gráfico 1. Situación laboral de los encuestados



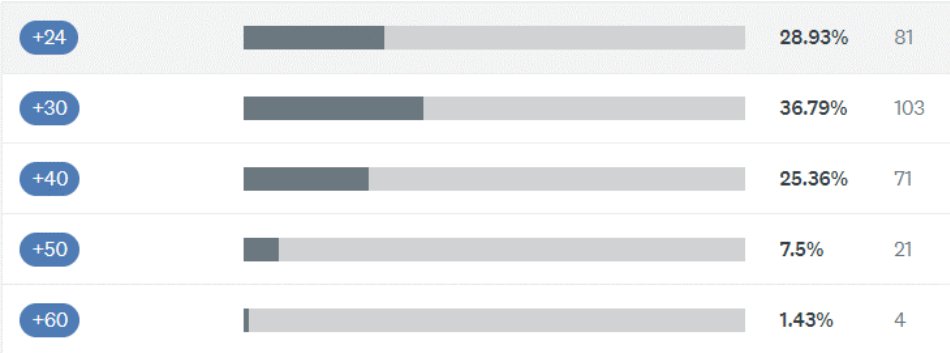
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

La segunda pregunta de la encuesta se centró en la edad de los encuestados, con el propósito de clasificar sus respuestas en grupos según la década de edad en la que se encontraban. Se establecieron categorías que abarcaban a los encuestados mayores de 30 años, mayores de 40 años y así sucesivamente. Es relevante destacar que no se obtuvieron respuestas de encuestados menores de 24 años, lo cual puede atribuirse a la duración promedio de la carrera de Ingeniería Industrial, que es de 8 años y 3 meses según un informe de Secretaria

Académica de la Facultad de Ingeniería de la UNR de 2008.[61]

El gráfico 2 revela que la mayoría de los encuestados se encontraban en la categoría de 30 a 39 años (103 personas), seguida por la categoría de 25 a 29 años (81 personas), y luego las de 40 a 49 años (71 personas), 50 a 59 años (21 personas) y mayores de 60 años (4 personas), respectivamente. Por lo tanto, se pudo observar que los encuestados menores de 40 años constituyen más del 60% de la muestra. Este enfoque permitió comparar y analizar las respuestas de acuerdo con los grupos de edad identificados.

Gráfico 2. Edad de los encuestados



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

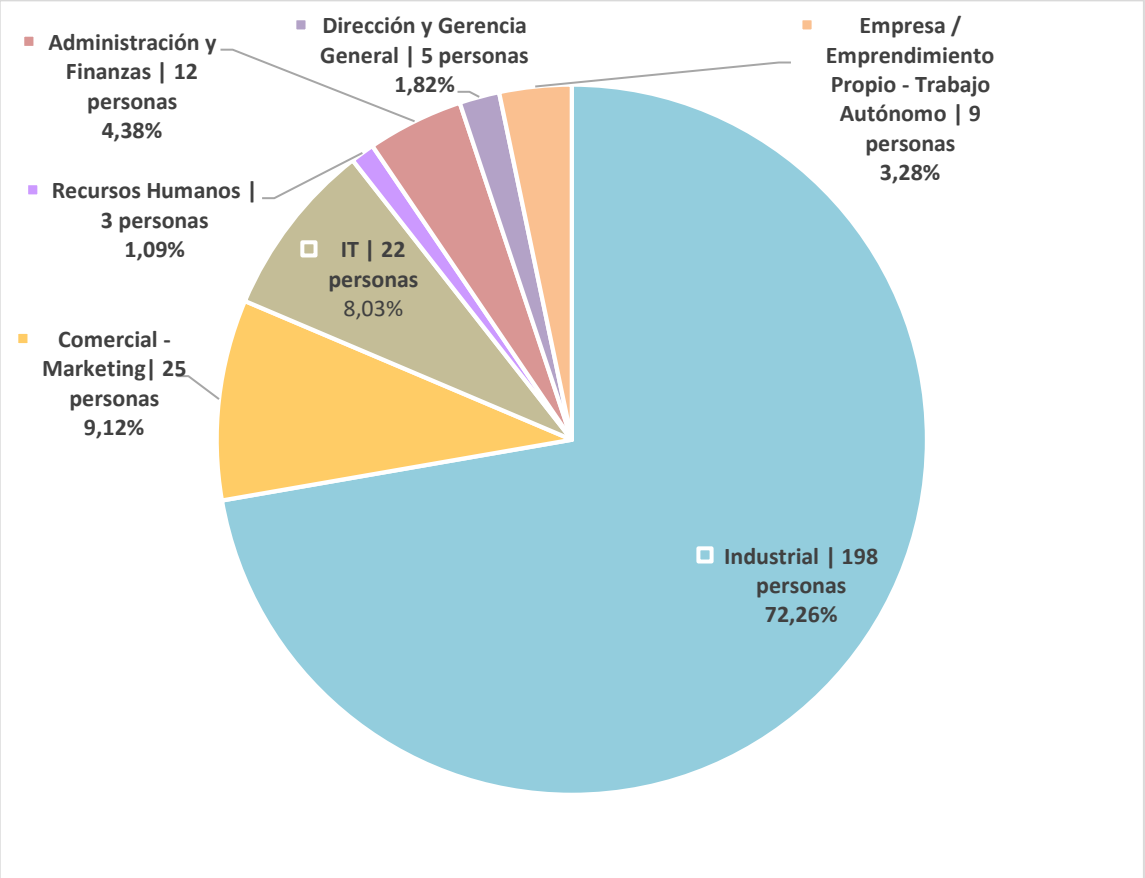
En la tercera pregunta, dirigida exclusivamente a aquellos que indicaron estar actualmente trabajando en actividades profesionales o no profesionales (274 personas en total), se les pidió que especificaran el área en la cual se encontraban. Se observó que la gran mayoría de ellos pertenecía al área Industrial (198

[61] SECRETARIA ACADEMICA UNR FCEIA (2010). *Ingeniería Industrial*. https://web.fceia.unr.edu.ar/images/PDF/area_estadistica/ingenieria_industrial_1995_2009.pdf. pág. 6.

personas, 72,26%), seguida del área Comercial – Marketing (25 personas, 9,12%), Tecnología de la Información (IT) (22 personas, 8,03%), Administración y Finanzas (12 personas, 4,83%), opción "Otra" (14 personas, 5,11%), y Recursos Humanos (3 personas, 1,09%).

La opción “Otra” incluyó una variedad de respuestas que se han clasificado en dos subcategorías para una mejor comprensión. La primera categoría es "Dirección y Gerencias Generales," que abarca respuestas como Dirección General, Coordinación General y Gerencia General. La segunda categoría es "Empresa / Emprendimiento Propio | Trabajo Autónomo," que incluye Emprendimiento Propio, Inmobiliaria Propia, Constructora Propia, Estética Propia, Consultoría de Procesos y Personas, y Consultoría en Gestión Pública, entre temas en consultoría. Estas respuestas no pudieron ser clasificados en las categorías predeterminadas, pero estas subcategorías proporcionan una visión más detallada de las áreas en las que se desempeñaban dichos ingenieros. (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Área en la cual se desarrolla



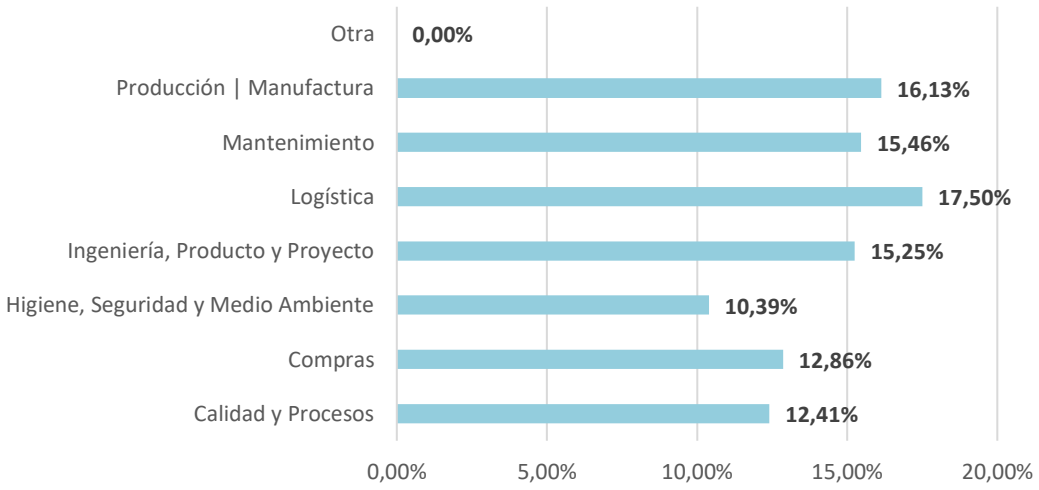
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Del 72,26% de encuestados (198 personas) que seleccionaron el área Industrial en la encuesta, se observó una distribución significativa entre varias subáreas, como se puede apreciar en el gráfico 4. Predominantemente, los encuestados se identificaron con las áreas de Logística (17.50%), Producción | Manufactura (16.13%), Mantenimiento (15.46%) , Ingeniería, Producto y Proyecto (15.25%). Además, se observó una participación considerable en las área de Compras

(12.86%) , Calidad y Procesos (12.41%) e Higiene, Seguridad y Medio Ambiente (10.39%) .

En la categoría 'Otra', se encontró que una minoría de los encuestados indicaron realizar actividades relacionadas con la 'Programación de la producción' y 'Planeamiento de producción', las cuales se incluyeron en la subárea de 'Producción | Manufactura'. Además, otros dos participantes mencionaron ejercer en el área de 'Supply Chain', los cuales se incluyeron dentro del área de 'Compras'. Por esta razón, la categoría “Otra” representa un 0% en el gráfico de torta.

Gráfico 4. Áreas de la rama Industrial



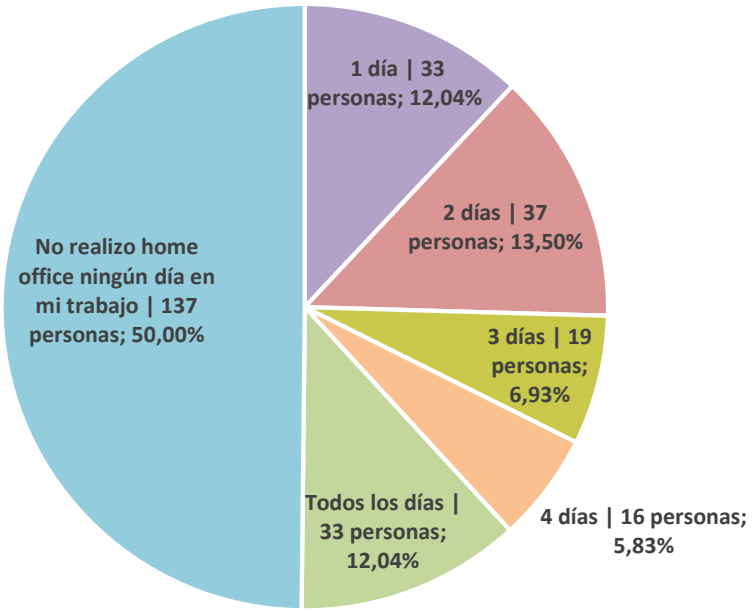
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

De las 274 personas de interés, al preguntarles cuántos días realizaban home office, la mitad de los encuestados indicaron no realizar ningún día a la semana (137 personas). Después de esta opción, se observó que el 12.04% de aquellos

que sí realizaban home office, lo hacían todos los días (33 personas) o en igual proporción (33 personas), sólo un día a la semana.

En un nivel menor de participación, el 20,43% de los encuestados teletrabajaba dos (13,50%) o tres días (6,93%), lo que indica que una minoría practicaba trabajo remoto de forma más intermitente. Por último, la menor proporción de encuestados (5,98%) indicó realizar cuatro días de home office, lo que significa que un pequeño grupo implementaba esta práctica con mayor frecuencia. (Ver gráfico 5)

Gráfico 5. Cantidad de días que realizaba Home Office en ese momento (aproximado)



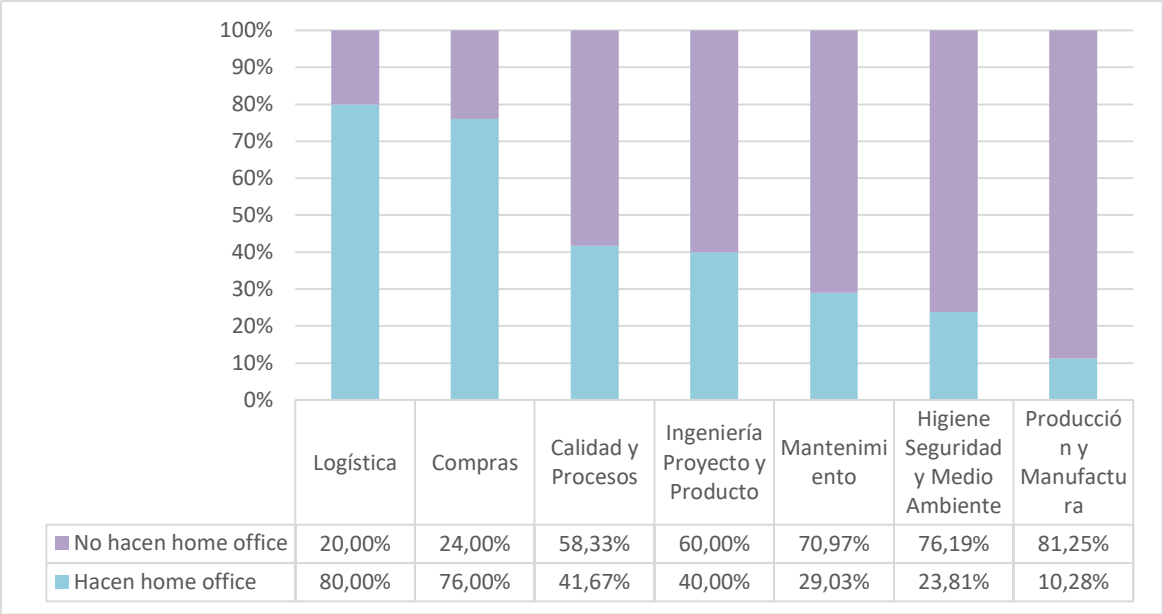
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Es importante destacar que de esas 137 personas que mencionaron no realizar home office, la gran mayoría (106 personas) correspondían al área industrial, 5

al área de administración y finanzas, 3 al área de recursos humanos, 2 al área de IT, 15 al área comercial – marketing y 6 a “Otras”, puntualmente aquellos que son titulares de empresas o emprendimientos, o Gerentes Generales. Debido a que la gran mayoría de ingenieros industriales encuestados se desempeñaban en el área Industrial, es importante detallar en qué subáreas se encontraban los mismos y determinar en cuáles de ellas se practicaba menos el teletrabajo.

Para comprender la realidad del home office dentro del área Industrial, fue importante analizar las respuestas de cada subárea para determinar cuáles de ellas tienen una menor participación en esta modalidad de trabajo. De los ingenieros que formaban parte del área Industrial (198 personas) y que indicaron **no realizar home office ningún día a la semana** en la encuesta (106 personas), se observa una distribución diversa dentro de las diferentes subáreas, lo cual se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6. Home Office en Áreas Industriales



	Logística	Compras	Calidad y Procesos	Ingeniería Proyecto y Producto	Mantenimiento	Higiene Seguridad y Medio Ambiente	Producción y Manufactura
No hacen home office	20,00%	24,00%	58,33%	60,00%	70,97%	76,19%	81,25%
Hacen home office	80,00%	76,00%	41,67%	40,00%	29,03%	23,81%	10,28%

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Estos resultados reflejan los diferentes porcentajes dentro de cada subárea, con las áreas de Producción y Manufactura, Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, y Mantenimiento, mostrando la mayor cantidad de ingenieros que no practicaban home office ningún día a la semana. Estos resultados demuestran que estas subáreas pueden enfrentar desafíos particulares en la implementación del home office debido a la naturaleza de sus actividades o a las necesidades de presencia física en el lugar de trabajo.

Por otro lado, las áreas de Ingeniería, Producto y Proyecto, y Calidad y Procesos también muestran porcentajes significativos de ingenieros que no practicaban home office, con 60% y 58.33% respectivamente, lo que indica una menor pre-disposición hacia esta modalidad de trabajo. Por último, se observa que las áreas

de Compras y Logística muestran los menores porcentajes de ingenieros que no ejercían home office, con 24% y 20% respectivamente. Esto podría deberse a una mayor flexibilidad en estas subáreas para adaptarse al trabajo remoto.

En cuanto al restante 50% (137 personas) que, si realizaba al menos un día de home office a la semana, se puede visualizar que (ver gráfico 7):

El 24,46% de los encuestados indicaron que efectuaban home office todos los días, mientras que el 23,74% adoptaron esta modalidad de trabajo al menos un día a la semana. Esto plantea una pregunta crucial: ¿A qué áreas pertenecían aquellos que trabajan desde casa diariamente?

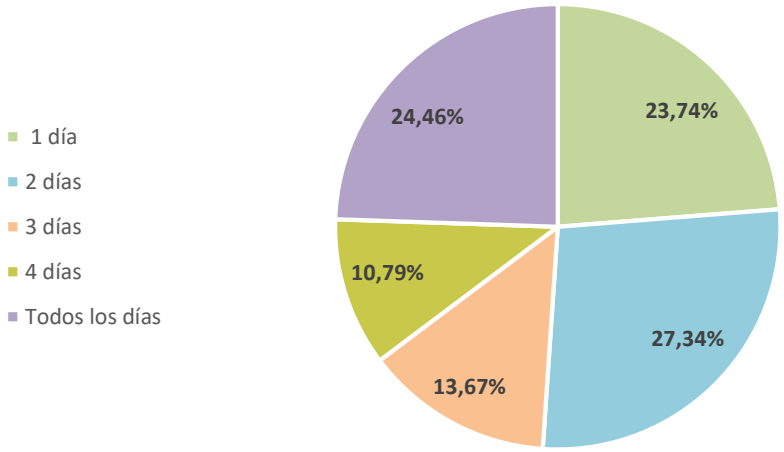
Al profundizar en las respuestas de las encuestas para determinar a qué áreas pertenecen los ingenieros industriales que realizaban home office todos los días, se encontró que el 55,88% se identificaron como pertenecientes al área de Tecnología de la Información (IT). El 26,47% correspondían al área Industrial (incluyendo subáreas como Logística, Compras e Ingeniería, Proyecto y Producto), el 5,88% pertenecían a Administración y Finanzas, y el 11,76% al área Comercial-Marketing.

Esto sugiere que los ingenieros industriales que trabajaban en el campo de la tecnología de la información tendrían una mayor facilidad para realizar su trabajo de forma remota, debido a las características inherentes de sus roles.

Es importante destacar que se encontró un número mínimo de personas del área de Producción y Manufactura, así como de Mantenimiento, que mencionaron realizar home office en algún momento. Sin embargo, dada la pequeña cantidad

de personas en estas categorías, su impacto en la muestra general es insignificante.

Gráfico 7. Días de Home Office que realizaban los Ingenieros Industriales



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Cuando se les preguntó a las personas cuántos días de home office les gustaría realizar, se observó una variedad de preferencias.

Un grupo pequeño expresó preferir trabajar de manera presencial el 100% del tiempo, en donde se encuentran los Gerentes/Directores/Coordinadores Generales, o titulares de empresas.

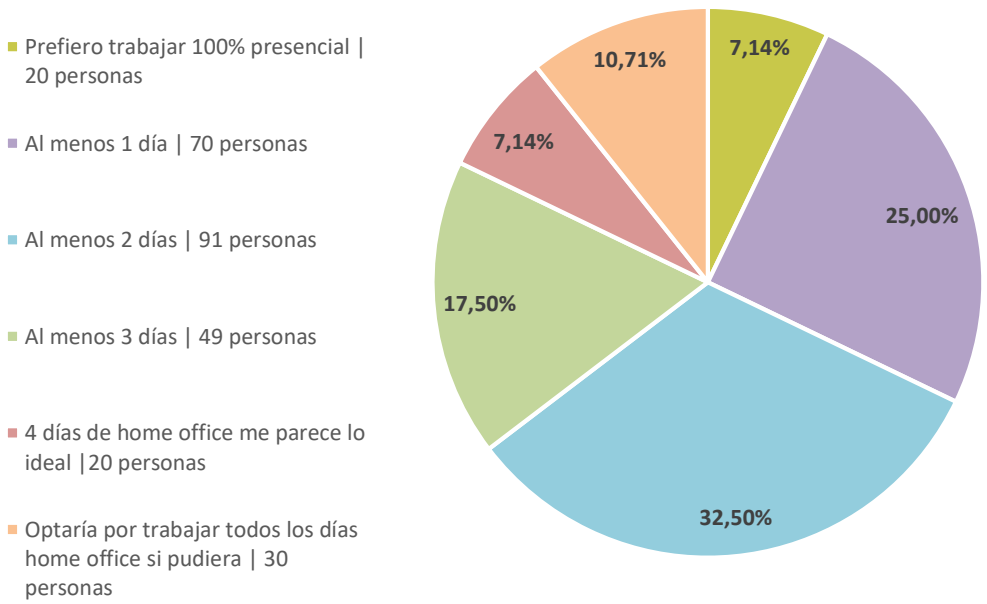
En discrepancia con las prácticas actuales, donde el 50% de los encuestados indicó no realizar ningún día de home office, la mayoría expresó su deseo de realizar al menos uno, dos o tres días de home office. En una proporción algo menor, se encontraron aquellos que expresaron su deseo de trabajar al menos

cuatro días desde casa.

La opción mayoritaria en un 32,50% (91 personas) optó por preferir trabajar home office al menos dos días, y seguido de esto al menos 1 día el 25% (70 personas). El menor número de personas se lo llevó la opción de trabajar 100% presencial y 4 días home office, representando el mismo porcentaje de 7,14% en ambas opciones. (Ver gráfico 8)

Finalmente, un segmento intermedio de 49 personas que representan el 17,5% eligió al menos 3 días, y seguido de esta, el 10,71% de los encuestados indicó que optarían por trabajar todos los días desde casa si tuvieran la opción.

Gráfico 8. Home Office deseado o preferido



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

Al analizar detalladamente la modalidad de trabajo deseada en función de los días que efectuaban trabajo remoto, en el gráfico 9 se observó un patrón interesante entre los encuestados practicaban home office al menos 1 día a la semana. Mayoritariamente, expresaron preferencia por mantener o aumentar la cantidad de días de trabajo remoto. No obstante, se encontró que algunos mostraron una ligera disposición a reducir la cantidad de días de home office, aunque sin alejarse considerablemente de su práctica actual.

La mayoría de las personas que realizaban 1 día de home office por semana preferirían al menos realizar dos días de home office si pudieran elegir (51,52%). Sin embargo, un porcentaje significativo también preferiría aumentar la cantidad de días de home office a 3 veces a la semana (31,81%).

Aquellos que realizaban 2 días de home office mostraron una variedad de preferencias. Aunque un porcentaje considerable prefirió mantener la misma cantidad de días (52,63%), también se detectó una proporción significativa que eligió aumentar la cantidad de días de home office, con un 15,79% optando por al menos 3 días a la semana y un 10,53% expresando preferencia por trabajar desde casa todos los días. Sin embargo, una cantidad idéntica de encuestados (10,53%) consideró al menos 2 días de home office como su preferencia ideal.

Las personas que practicaban 3 días de home office mostraron una tendencia hacia mantener al menos la misma cantidad de días si pudieran elegir (65%). Sin embargo, un porcentaje considerable también preferiría al menos 4 (15%) o 2 días (15%) de home office si tuvieran la opción.

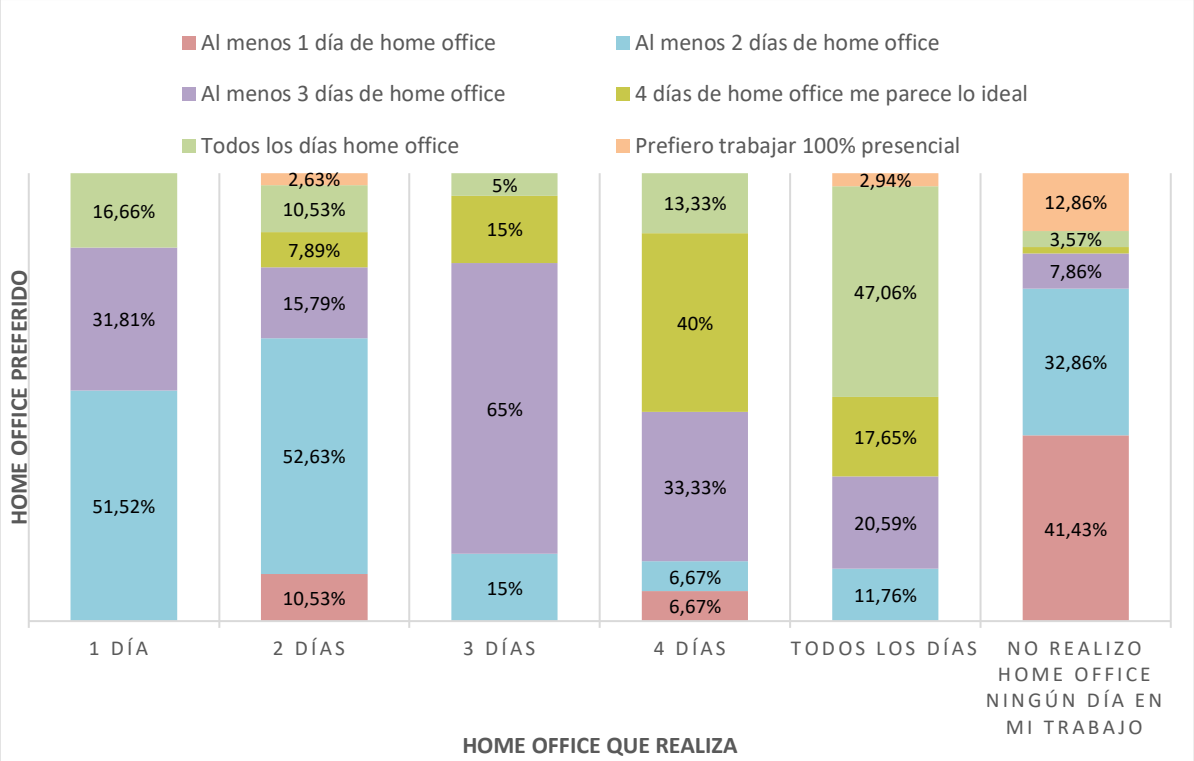
Aquellos que practicaban 4 días de home office manifestaron una fuerte preferencia por esta cantidad de días si pudieran escoger (40% preferirían al menos 4 días). Esto sugiere que están satisfechos con esta modalidad de trabajo y les gustaría mantener al menos esta cantidad si tuvieran la opción. Sin embargo, una porción significativa seleccionó al menos 3 días de home office a la semana (33,33%).

Las personas que efectuaban home office todos los días demostraron una elección importante por continuar con dicha práctica (47,06% preferirían todos los días). Esto sugiere un alto nivel de satisfacción con el trabajo remoto a tiempo completo. No obstante, algunos encuestados se mostraron más flexibles, optando preferir al menos 3 días (20,59%) o 4 días (17,65%).

Aquellos que no realizaban home office ningún día a la semana, mostraron una tendencia hacia al menos 1 día (41,43%) o 2 días (32,86%). Esto sugiere que, aunque en ese momento no practicaban home office, tenían interés por hacerlo.

Sintetizando, aquellos que ya practicaban el home office al menos una vez por semana mostraron satisfacción con su situación actual, o expresaron el deseo de tener más días de trabajo remoto. En contraste, hubo una minoría que indicó cierta flexibilidad al establecer días de home office inferiores a los que en ese momento realizaban, especialmente entre aquellos que trabajaban desde casa tres, cuatro o todos los días. Por otro lado, quienes no practicaban home office en absoluto mostraron una tendencia a preferir al menos uno o dos días de trabajo remoto si tuvieran la oportunidad de elegir, en lugar de continuar sin realizar ningún día.

Gráfico 9. Análisis de Home Office: Realidad vs. Preferencia



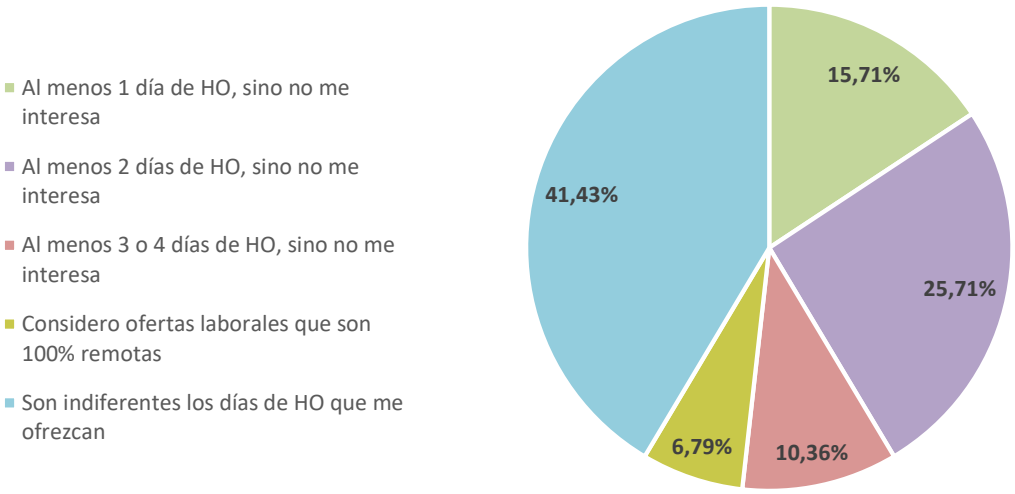
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Al consultar a los ingenieros sobre la cantidad de días de home office que considerarían como excluyente en caso de recibir una oferta laboral, un 58,57% demostró tener requisitos específicos, prefiriendo al menos uno, dos, tres o cuatro días de trabajo remoto, o incluso optando únicamente por propuestas laborales 100% remotas. Y el restante 41,43% de los encuestados indicaron que les resulta indiferente la cantidad de días de home office que les ofrezcan.

La opción de al menos dos días de home office fue la más solicitada, coincidiendo con lo expresado en el gráfico 8, seguida de la opción de al menos un

día. Esto sugiere que más de la mitad de los ingenieros encuestados tienen expectativas claras y concretas respecto a la modalidad de trabajo que considerarían al evaluar propuestas laborales, lo cual se puede ver en el gráfico 10.

Gráfico 10. Home Office semanal requerido en nueva propuesta laboral



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

Al profundizar sobre quienes mayormente eligieron requerir al menos dos días, se obtuvo que los principales grupos predominantes eran aquellos que ya practicaban esta modalidad, seguido por los que realizaban tres días o un día de home office a la semana. Ya que los siguientes grupos (tres o cuatro días de home office a la semana) eligieron mayormente requerir esa modalidad, o en su defecto, reducir un día. Ver gráfico 11.

En cuanto a las personas que realizaban al menos 1 día de home office: el

39,39% de este grupo optó por un mínimo de 2 días de home office para considerar una oferta laboral, lo que sugiere que ya experimentan cierto nivel de trabajo remoto y desean aumentarlo.

Solo el 3,03% de este grupo eligió trabajar de forma remota de 3 a 4 días a la semana, indicando una menor demanda de una transición completa al trabajo remoto.

Dentro del grupo que practicaba 2 días de home office: el 52,63% de estas personas optó por mantener este nivel de trabajo remoto o aumentarlo.

Un 7,89% estaría interesado en trabajar de forma remota de 3 a 4 días, lo que sugiere que algunos desean aumentar su tiempo de trabajo desde casa. Sin embargo un grupo (23,68%) optó por requerir al menos un día, lo que sugiere una flexibilización de su situación actual.

Dentro de las personas que practicaban 3 días de home office: la opción con mayor cantidad de respuestas vuelve a ser la exigencia de al menos dos días de home office (40%), seguido de otro grupo (30%) que requirió trabajar de forma remota al menos 3 a 4 días a la semana.

En cuanto a las personas que realizaban 4 días de home office: la mayoría de este grupo (40%) eligió continuar trabajando con esta modalidad, mostrando una alta preferencia por el trabajo remoto. Y sólo un 20% estableció como condición al menos dos días de home office.

Con respecto al grupo que ejercía home office todos los días, el 38,24% está interesado en al menos 3 o 4 días de home office y un 26,47% requiere ofertas laborales 100% remotas. Sin embargo, un 17,65% optó por la indiferencia en los

días de home office ofrecidos, lo que sugiere flexibilidad en la modalidad de trabajo para evaluar una oferta laboral.

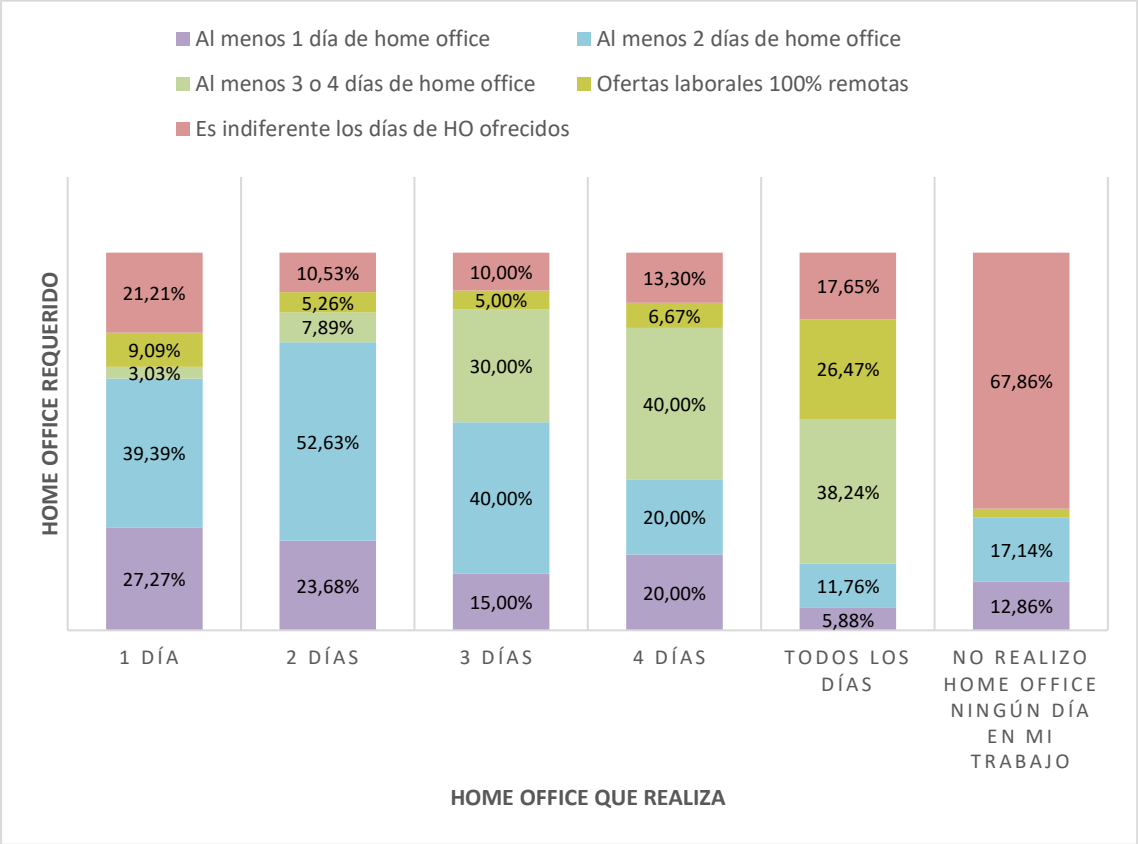
Aquellos que trabajaban 100% presencial, en su mayoría optaron por la indiferencia en los días de home office ofrecidos (67,86%), es decir, podrían mantener su situación actual, o aumentar a algunos días de home office. Un pequeño porcentaje de ellos optó por requerir al menos uno o dos días de home office a la semana.

Los datos revelaron una variedad de condiciones en cuanto al trabajo remoto entre los encuestados. Existe una tendencia hacia un aumento en la aceptación y demanda de días de home office, especialmente entre aquellos que ya practican esta modalidad en cierta medida, con un porcentaje significativo mostrando interés en trabajar de forma remota al menos dos días a la semana.

Además, el interés en ofertas laborales totalmente remotas es notable, especialmente entre aquellos que ya trabajan desde casa la mayor parte del tiempo. Esto sugiere una creciente aceptación y preferencia por el trabajo remoto como una opción viable y deseada en el mercado laboral actual.

Sin embargo, también existe una proporción considerable de personas que mostraron indiferencia hacia la cantidad de días de home office ofrecidos. Estos hallazgos destacan la importancia de tener en cuenta las preferencias y requerimientos de los ingenieros en el diseño de ofertas laborales y políticas de recursos humanos. Además, señalan la creciente relevancia del trabajo remoto como un factor determinante en la atracción de talento en el campo de la ingeniería, especialmente en un entorno laboral que sigue evolucionando hacia una mayor flexibilidad.

Gráfico 11. Comparación entre Home Office Actual y Home Office Requerido



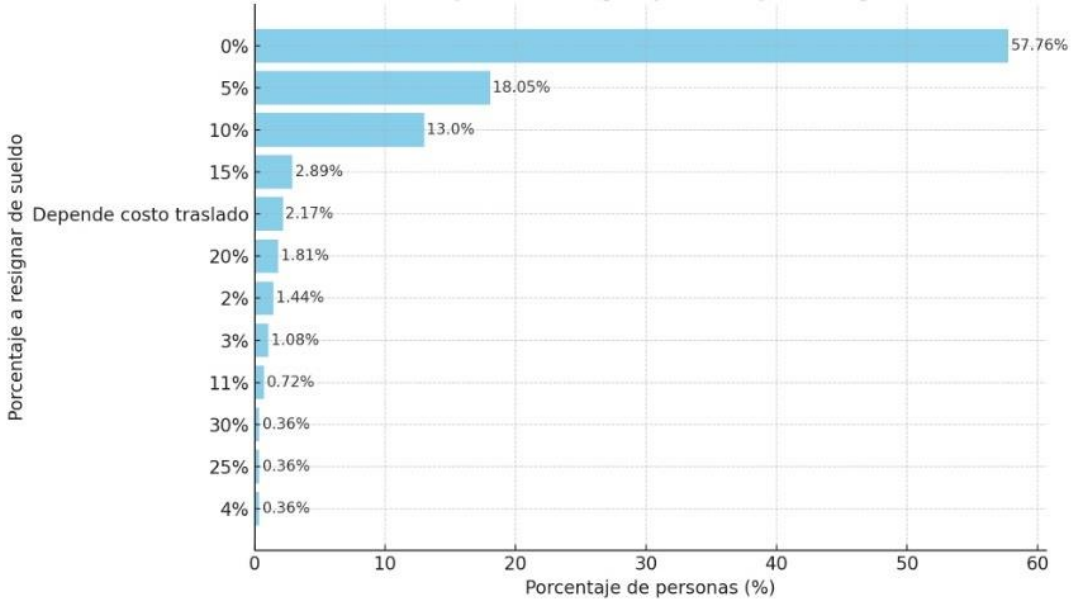
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

Los resultados presentados en el gráfico 12 ofrecen una visión sobre la disposición de los ingenieros para resignar parte de su sueldo con el fin de obtener un día adicional de home office. Al preguntarles qué porcentaje de sueldo estarían dispuestos a resignar en caso de recibir una oferta laboral interesante, más de la mitad de los encuestados indicaron que no estarían dispuestos a ceder ninguna parte de su sueldo por esta modalidad.

Sin embargo, el 18.05% de los participantes manifestaron estar dispuestos a resignar hasta un 5% de su sueldo, mientras que un 13% mostró disposición a renunciar hasta un 10%. Es importante destacar que porcentajes muy pequeños demostraron estar dispuestos a resignar porcentajes menores al 5% o mayores al 10%.

Estos resultados indican que, si bien hay una parte significativa de ingenieros que valora la flexibilidad del trabajo híbrido, la mayoría de ellos no están dispuestos a comprometer su sueldo para obtenerlo.

Gráfico 12. Distribución de personas según porcentaje a resignar de sus sueldos



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

Gráfico 13. Porcentaje de sueldo a resignar por Home Office

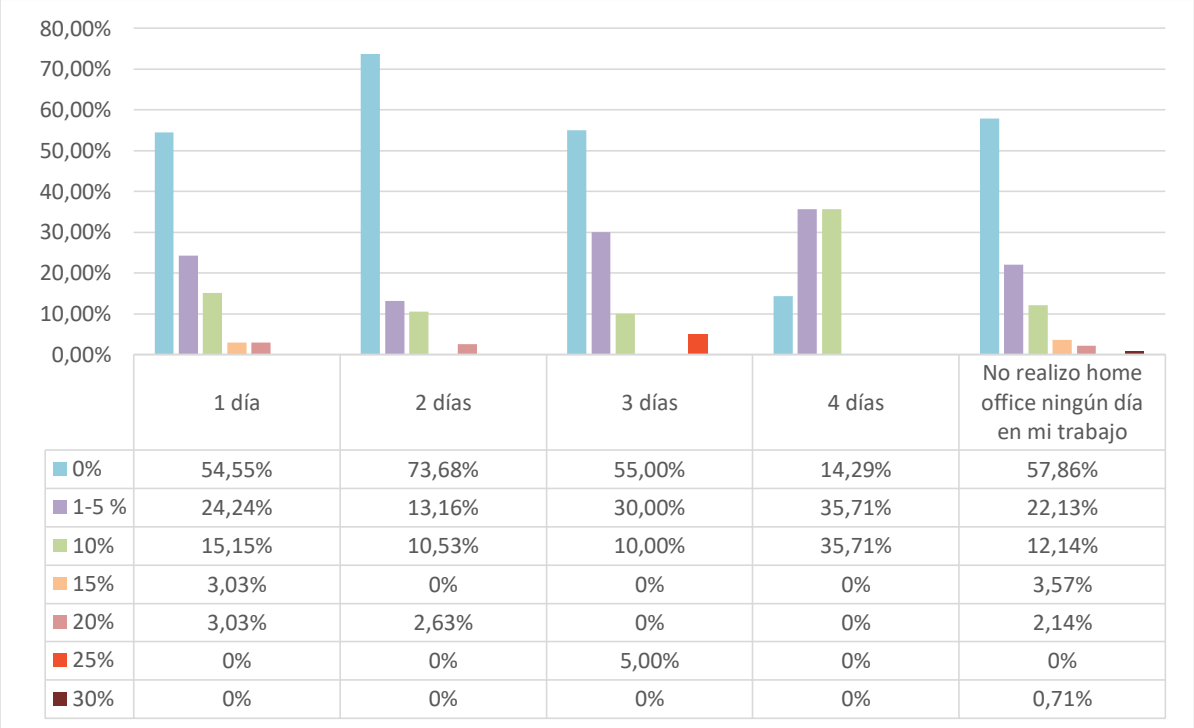
Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

El análisis detallado, segmentado por cada grupo que adoptaba diferentes modalidades de home office, revela patrones interesantes en relación con la disposición a reducir parte del sueldo a cambio de obtener más días de trabajo remoto, tal como se muestra en el gráfico 14. Aunque la mayoría de los grupos mostraron una tendencia principal a no estar dispuestos a reducir ningún porcentaje de su sueldo, se destaca un segmento significativo de personas dispuestas a sacrificar entre un 1-10% de su salario. Estos grupos manifestaron una disposición moderada a comprometer una parte de su salario por la flexibilidad adicional que ofrece el trabajo desde casa.

Resulta interesante observar que el grupo que mostró la menor disposición a resignar parte de su sueldo fueron aquellos que realizaban 2 días de home office.

Esta discrepancia podría estar relacionada con las expectativas de flexibilidad ya satisfechas por ese nivel de trabajo remoto, lo que podría reducir la disposición a efectuar sacrificios salariales.

Gráfico 14. Porcentaje de sueldo a resignar por más home office, en función del trabajo remoto actual semanal



	1 día	2 días	3 días	4 días	No realizo home office ningún día en mi trabajo
0%	54,55%	73,68%	55,00%	14,29%	57,86%
1-5 %	24,24%	13,16%	30,00%	35,71%	22,13%
10%	15,15%	10,53%	10,00%	35,71%	12,14%
15%	3,03%	0%	0%	0%	3,57%
20%	3,03%	2,63%	0%	0%	2,14%
25%	0%	0%	5,00%	0%	0%
30%	0%	0%	0%	0%	0,71%

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

En la pregunta número 9, los encuestados seleccionaron los motivos por los cuales eligen el teletrabajo como modalidad preferida, donde se encontró una variedad de razones que reflejan las diferentes necesidades y prioridades de los trabajadores. En primer lugar, el beneficio de ahorro de tiempo y costo de despla-

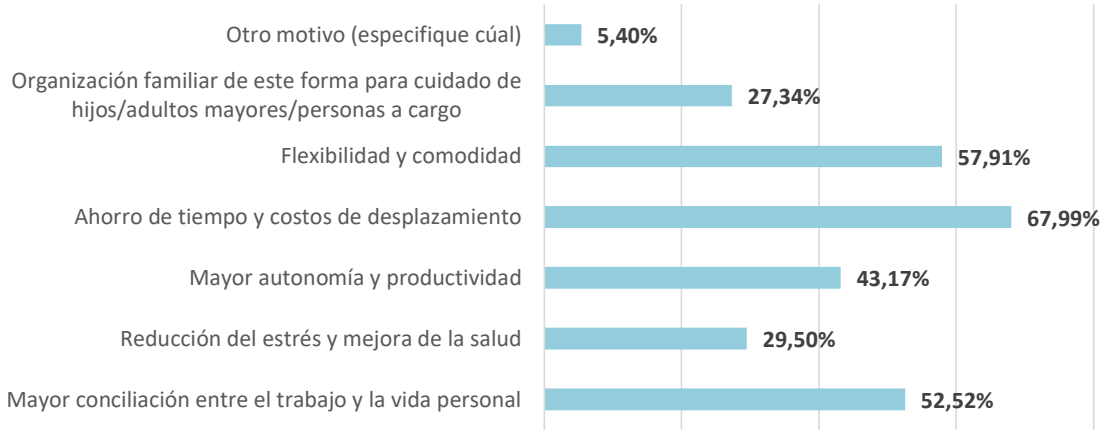
zamiento fue identificado como la razón principal para elegir el teletrabajo, seguido de cerca por la flexibilidad y comodidad que ofrece esta modalidad. Además, se observó que muchos encuestados valoran la capacidad del teletrabajo para proporcionar una mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal. Ver gráfico 15.

Los grupos de encuestados que más valoraron la opción de ahorro de tiempo y costos de desplazamiento fueron aquellos que realizaban 1 día, 2 días, 3 días, o ningún día de home office a la semana. Por otro lado, los participantes que practicaban 4 días mostraron una preferencia mayoritaria por la flexibilidad y comodidad que ofrece esta modalidad. Además, aquellos que desempeñaban teletrabajo al 100%, tendieron a priorizar una mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal.

Además de estas razones principales, se recibieron comentarios adicionales en la opción de "Otra", que proporcionaron una visión más amplia de las motivaciones detrás del teletrabajo. Estos comentarios incluyeron menciones de mayor productividad en un entorno tranquilo y solitario como el hogar o un espacio de coworking, una mejor organización entre el trabajo y la universidad o cursos, la posibilidad de realizar actividades personales durante el día, e incluso la percepción de que la presencialidad en el trabajo está sobrevalorada.

Estos hallazgos destacan la importancia de considerar las diversas necesidades y preferencias de los trabajadores al diseñar políticas de teletrabajo y estrategias de gestión del talento en las organizaciones.

Gráfico 15. Motivos de preferencia por el Home Office



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

En la pregunta número 10, se les consultó si creían que las responsabilidades y características de su área de trabajo hacían menos factible implementar el teletrabajo que en otras áreas donde también podría ejercer.

Las respuestas fueron las siguientes:

De 274 personas de interés:

- De aquellas que respondieron que sí (103 personas), 93 de ellas pertenecían al área Industrial, y como subáreas, la mayoritaria fue Producción | Manufactura con 25 respuestas, Ingeniería Producto y Proyecto con 21, luego Calidad y Procesos con 18, y Mantenimiento con 13. El resto pertenecía a Compras, Higiene, Seguridad y Medio Ambiente y Logística. No se obtuvo respuesta “Sí” de ninguna persona respecto al área IT, ni RRHH, Administración y Finanzas y de Comercial – Marketing. De los 14

encuestados que seleccionaron la opción "Otra", 10 en esta categoría, eran Gerentes/Directores/Coordinadores Generales y titulares de empresas/emprendimientos.

- De aquellas que respondieron que no, existe una variedad de respuestas. (131 personas) de las cuales 82 pertenecían al área Industrial (mayormente Compras, Logística e Ingeniería, Producto y Proyecto), 20 a IT, 8 a Administración y Finanzas, 15 a Comercial y Marketing, 2 a Recursos Humanos, y 4 a “Otra”, los cuales eran Consultores externos.
- 40 personas respondieron no estar seguros, de los cuales 23 personas pertenecían a Industrial, 4 a Administración y Finanzas, 1 a Recursos Humanos, 2 a IT, 10 a Comercial-Marketing.

Al consultarles si creían que la edad tenía alguna relación con su preferencia por home office, de los 280 ingenieros encuestados, se seleccionó ver la respuesta aquellos que eligieron como al menos 1,2,3,4 o todos los días como home office ideal / preferido, lo cual arrojó un resultado de 260 personas (ya que 20 seleccionaron prefiero trabajar todos los días presencial). De esas 260 personas, el resultado fue el que se puede ver en el gráfico 16. Casi la mitad de las personas respondieron que no creían que su edad esté relacionada, y sólo un 27,86% (73 personas) afirmo que si tiene relación. Aquellos que votaron que si:

-29 personas pertenecían al grupo +24. De un total de 81 personas del área.

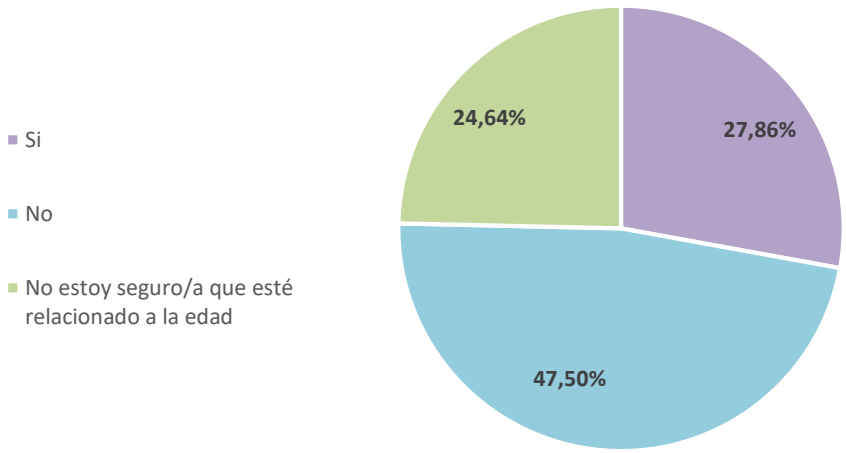
-28 personas pertenecían al grupo +30.De un total de 103 personas del área.

-14 personas pertenecían al grupo +40. De un total de 71 personas del área.

-2 personas pertenecían al grupo +50. De un total de 21 personas del área.

-0 personas al grupo +60. De un total de 4 personas del área.

Gráfico 16. Percepción sobre la influencia de la edad en la preferencia por el teletrabajo



Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

5.2 Presentación de resultados de entrevistas

En la fase cualitativa de este estudio, se llevaron a cabo ocho entrevistas telefónicas con miembros clave del área de Recursos Humanos, la mayoría de ellos, Gerentes en grandes empresas, y otros Jefes o Responsables del área. Además, se agregó una entrevista personal realizada al Director de Taxia, Flavio Beretta, quien cuenta con más de 30 años de experiencia en consultoría para empresas nacionales y multinacionales en la región. Gracias a su extensa trayectoria, el Sr. Beretta ha sido testigo de la evolución en este campo, e incluso continúa intercambiando opiniones y proyectos de consultoría para introducir cambios en

la modalidad de trabajo en diferentes empresas, lo que aportó una perspectiva valiosa a la presente investigación.

En el Anexo 4 se pueden ver las respuestas de los 8 profesionales, los cuales mostraron su opinión y experiencia referida al tema.

Si bien se presentaron diferentes opiniones y experiencias, en su mayoría los entrevistados compartieron puntos de vista bastante similares en relación con el tema del home office para ingenieros. Se encontró como común denominador, que aunque la mayoría de las empresas ofrecían cierto grado de flexibilidad, predominan las políticas que permiten hasta dos días de trabajo remoto por semana, especialmente para roles en donde los ingenieros no están directamente relacionados con la producción. Sin embargo, es notable la dificultad del home office en áreas como mantenimiento, higiene y seguridad, calidad y funciones operativas vinculadas con producción. Y si bien algunos gerentes o roles específicos pueden beneficiarse de esta opción incluso en dichas áreas, la implementación es limitada. En conjunto, las entrevistas resaltaron la diversidad de enfoques en torno al trabajo remoto, reflejando la complejidad de adaptar esta modalidad en entornos muy operativos.

Con respecto a la productividad, la mayoría de los entrevistados indicaron que esta no se ve afectada por el trabajo remoto, destacando que la implementación de esta modalidad fue cuidadosamente planificada y analizada previamente. Además, señalaron que la productividad está ligada en gran parte al liderazgo y supervisión de los jefes directos, como también a la responsabilidad de las personas.

Cuando se les preguntó sobre el número ideal de días de home office, la mayoría

de los entrevistados enfatizó la importancia de evaluarlo según el área, el puesto y las funciones específicas, así como también la personalidad de cada empleado. A pesar de esta diversidad de opiniones, muchos coincidieron en que un esquema híbrido, combinando trabajo presencial y remoto, es el más deseable.

En cuanto a la relación entre la edad y las preferencias por el home office, aunque algunos entrevistados señalaron que los jóvenes suelen solicitarlo con más frecuencia, una mayoría resaltó que esta preferencia no está limitada a una generación específica. Se reconoció que la demanda de trabajo remoto también es significativa entre personas de 35 a 45 años, y que la disposición para adoptarlo está más relacionada con la flexibilidad y la disposición al cambio que con la edad en sí misma. Además, se mencionó que las personas mayores de 45 o 50 años pueden enfrentar más dificultades para adaptarse al home office si no están acostumbradas a este tipo de modalidad.

Al responder sobre la conciencia de la importancia del home office para atraer talentos, se observaron respuestas que muestran ser un tema relevante en dichas empresas. Incluso, una de ellas lo implementó recientemente para poder ser competitiva en el mercado, al darse cuenta de que estaba quedando rezagada en este aspecto para atraer candidatos. Asimismo, varios gerentes comentaron haber perdido candidatos debido a la falta de una opción híbrida o remota en algún momento. Otros mencionaron que reconocen el valor de este beneficio y que su ausencia podría resultar en la pérdida de empleados ante ofertas que sí lo incluyan.

Sobre la posibilidad de compensar la modalidad remota con un aumento salarial adicional, todos coincidieron en que no lo consideraban factible. Esto se debe

tanto a las políticas de la empresa, que no lo permiten, como a la preferencia de las personas por no negociar este beneficio con dinero. No obstante, la mayoría señaló que podría compensarse con otro tipo de beneficios que brinden flexibilidad o compensación económica, aunque no estén directamente vinculados al salario, como por ejemplo: almuerzo 100% pago por la empresa, prepaga, o cobertura de estudios en determinadas universidades.

En relación con los beneficios por los cuales tanto los candidatos como los gerentes o jefes de Recursos Humanos suelen preferir el home office, principalmente mencionaron el equilibrio entre la vida personal y laboral. Destacaron que el tiempo empleado en el traslado al trabajo afecta este equilibrio, junto con los costos asociados a dicho desplazamiento, los cuales en muchas empresas no son cubiertos, excepto en posiciones de mayor jerarquía. Además, la mayoría resaltó la importancia de estar presente en eventos o situaciones familiares que, al trabajar presencialmente, se dificultan, como llevar a los hijos al jardín, compartir almuerzos familiares o cuidar a los niños sin costear una niñera. Sin embargo, algunos señalaron que esto puede convertirse en una desventaja dependiendo de la situación particular de cada uno, especialmente si no cuentan con un espacio físico adecuado en casa o si tienen personas cercanas que pueden interferir con su concentración.

Entre otras desventajas mencionadas se encuentra el distanciamiento de la organización. Se hizo hincapié en la importancia de compartir espacios o reuniones que vayan más allá de los temas laborales y que promuevan el sentimiento de apego y pertenencia en la empresa, aspectos que son cruciales y difíciles de generar de forma virtual.

Otra observación destacada es que algunos de los entrevistados, que también son Ingenieros y trabajan en Recursos Humanos, indicaron que, aunque realizan home office, generalmente no excede de un día a la semana, o como máximo dos. Esto se debe a que, al estar en contacto con todas las áreas de la empresa, hay aspectos que requieren su presencia física. Además, las tareas asignadas para el día de home office suelen ser aquellas que demandan mayor concentración y no tanto interacción directa con el personal de diferentes sectores.

En el Anexo 5 se encuentra disponible la entrevista completa realizada al director de Taxia, en la que se observaron algunas similitudes con las respuestas de los responsables de recursos humanos, pero con una perspectiva diferente y comentarios muy valiosos basados en su amplia experiencia y en su constante contacto con diversas organizaciones, acompañando su evolución y cambios.

Flavio Beretta destacó que la falta de opción de home office en algunas búsquedas de perfiles ha generado dificultades para atraer candidatos acordes al perfil buscado. Lo cual, llevó a una disminución significativa en las postulaciones y que, en algunos casos, los candidatos rechazan participar en el proceso de selección si no se ofrece un mínimo de días de trabajo remoto. Además, enfatizó que los profesionales de mayor capacidad y experiencia consideran el home office como una necesidad y no como un beneficio adicional, lo que puede influir en su decisión de aceptar e incluso escuchar lo que propone una oferta laboral en su conjunto.

Al consultarle por la evolución futura de la relación entre el teletrabajo y las necesidades de contratación empresarial, mencionó que será en dos niveles. En primer lugar, muchas empresas están abandonando paradigmas obsoletos y

adoptando el teletrabajo debido a la necesidad y al progreso tecnológico. En segundo lugar, Flavio Beretta planteó interrogantes sobre la adopción total del trabajo remoto y señaló la importancia de evaluar si las empresas adoptarán el modelo de trabajo remoto al 100%, o si mantendrán un equilibrio entre trabajo remoto y presencial. También mencionó los desafíos que enfrentan las empresas en la implementación exitosa del teletrabajo, como la necesidad de sistemas adecuados, control, motivación y liderazgo efectivo. Incluso muchas empresas que lo adoptaron sin un análisis y preparación para esta modalidad, hoy en día están retrocediendo con la iniciativa para organizarlo estratégicamente. En conclusión, mencionó que el teletrabajo seguirá evolucionando hacia un modelo híbrido, y habrá que evaluar hasta qué punto alcanza la virtualidad al 100%. Aunque, la adopción total puede presentar desafíos para algunas empresas mal preparadas.

Para abordar el tema de la modalidad de trabajo en la contratación de personal, en primer lugar, destacó la importancia de establecer una visión clara y una estrategia definida sobre el teletrabajo a nivel de la alta dirección y/o dueños de la empresa, en lugar de dejarlo únicamente en manos del departamento de recursos humanos. Sugirió que la implementación del teletrabajo debe ser gradual y transparente desde el inicio del proceso de contratación, especificando claramente la cantidad de días de trabajo remoto ofrecidos. Además, advirtió sobre los riesgos de posponer la decisión de ofrecer el teletrabajo durante el proceso de selección, u ofrecerlo sin haberlo aprobado a nivel directivo, ya que esto puede desmotivar a los candidatos y provocar la pérdida de talento. En síntesis, Flavio enfatizó la importancia de la claridad y la transparencia desde el principio,

ofreciendo el teletrabajo desde el inicio del proceso de contratación, con excepciones durante la inducción los primeros meses de trabajo.

Con relación a los beneficios del teletrabajo, destacó la calidad de vida como el principal eje, que incluye aspectos como ahorro de tiempo, distancias, costos y comodidad. Sin embargo, señaló que estos beneficios son personales y dependen de la situación individual de cada persona, independientemente de la edad. Además, mencionó que la preferencia por el teletrabajo tiende a asociarse más con los jóvenes, quienes crecieron viendo esta modalidad en el mercado laboral. Y a su vez las personas mayores han trabajado gran parte de su vida de forma presencial, donde el teletrabajo no era tema de discusión. A pesar de estas diferencias generacionales, muchas personas mayores han adoptado el teletrabajo y lo encuentran beneficioso.

Al igual que los gerentes o jefes entrevistados, Beretta identificó que los ingenieros industriales podrían enfrentar más dificultades para teletrabajar en áreas con una mayor proximidad a procesos de fabricación y maquinaria. También mencionó que la probabilidad de teletrabajo aumenta en áreas más administrativas y de staff, como reingeniería, calidad, procesos y gerenciamiento de proyectos. Otra cuestión importante que agregó, es que la jerarquía del puesto también influye en la posibilidad de teletrabajo, en roles de mayor responsabilidad y liderazgo existe mayor probabilidad de trabajar desde casa, lo cual es directamente proporcional más allá del área en el que se desarrolle la persona. En resumen, la viabilidad del teletrabajo para ingenieros industriales está relacionada con la cercanía a los procesos de fabricación y la jerarquía del puesto.

6. Conclusiones

El propósito del trabajo consistió en analizar las preferencias de home office de los ingenieros industriales del Gran Rosario, con el objetivo de determinar si la falta de ofrecimiento de esta modalidad de trabajo por parte de las empresas, genera dificultad en la atracción de dichos talentos, provocando inconvenientes en los procesos de selección.

En base a los resultados de las entrevistas con los responsables de recursos humanos, las perspectivas del Director de Taxia y las respuestas de las encuestas a ingenieros industriales, se pudo postular que la evidencia respalda la hipótesis propuesta. La falta de oferta de teletrabajo por parte de las empresas del Gran Rosario incide directamente, entre otros factores, en la atracción de capital humano calificado, lo que resulta en la persistencia de vacantes laborales y repercute negativamente en la competitividad de las empresas en el mercado laboral.

Para abordar de manera integral los objetivos planteados en esta investigación, se procedió a analizar cada uno de ellos en relación con los hallazgos obtenidos. El primer objetivo de este estudio se centró en investigar cuál es el requerimiento mínimo de días de modalidad remota que exigen los ingenieros industriales para avanzar en un proceso de selección que les interese. Los resultados revelaron que más de la mitad de los ingenieros industriales encuestados establecen un requisito de al menos un día de trabajo remoto como mínimo para considerar un proceso de selección. Sin embargo, la opción de dos días de requerimiento como mínimo fue la más elegida, lo que sugiere una preferencia por un equilibrio entre

el trabajo remoto y el trabajo presencial entre este grupo de profesionales.

El segundo objetivo de este estudio se enfocó en analizar los motivos principales en común que tienen los ingenieros industriales para preferir o exigir un determinado número de días de trabajo remoto. Los resultados muestran que el motivo más mencionado por los encuestados fue el beneficio de ahorro de tiempo y costos de desplazamiento asociados con el trabajo presencial.

Además, otros motivos importantes incluyen la flexibilidad y comodidad que ofrece el trabajo remoto, así como la posibilidad de lograr una mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal. Estos factores demuestran la importancia que los ingenieros industriales otorgan a la autonomía en la gestión de su tiempo y la posibilidad de adaptar su jornada laboral a sus necesidades individuales y familiares.

El tercer objetivo de la tesina, centrado en explorar si la ausencia de opciones de teletrabajo puede ser contrarrestada mediante compensación económica, ha revelado que esta alternativa es prácticamente inviable. Esto se debe por un lado, a la fuerte resistencia de los ingenieros a disminuir su salario, como también a la escasa disposición por parte de las empresas para permitirlo. En su lugar, se observó que una opción viable es la compensación de esta carencia con beneficios económicos indirectos, que si bien no están vinculados al salario, sí representan una ventaja económica para los empleados.

En relación con las áreas de empleo dentro de la ingeniería industrial con menores posibilidades de realizar teletrabajo, se ha observado que aquellas vinculadas directamente a la producción o al proceso productivo de una empresa, como

Producción y Manufactura, Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, y Mantenimiento, son las que presentan mayores limitaciones en este sentido. Este descubrimiento se basa en las respuestas recopiladas durante las encuestas y entrevistas, donde se destacó la naturaleza intrínseca de estas áreas, que dificulta la factibilidad del trabajo remoto debido a su estrecha relación con el producto o el proceso de producción. Es importante tener en cuenta que, si bien estas son las tendencias predominantes, pueden existir excepciones según las particularidades de cada empresa y la organización específica de las tareas semanales asignadas.

En cuanto al quinto objetivo de la tesina, centrado en investigar si la edad de los profesionales afecta su preferencia por el teletrabajo, se ha constatado que no hay una tendencia clara en esta relación. Aunque durante las entrevistas se señaló que el teletrabajo tiende a asociarse más con personas jóvenes, en la actualidad es una práctica adoptada por profesionales de todas las edades. Se ha observado que incluso individuos mayores de 35 o 40 años valoran y solicitan esta modalidad laboral, al igual que aquellos jóvenes que han crecido con ella y la han adoptado como parte habitual de su forma de trabajar.

Es posible que algunas personas mayores de 45 años aproximadamente muestren resistencia a adoptar el teletrabajo debido a que se vieron obligadas a cambiar su forma de trabajar, después de haber ejercido de manera presencial durante muchos años. Esto puede generar dificultades para considerar el teletrabajo efectivo o para adaptarse completamente a él. Además, es importante considerar que la preferencia por el teletrabajo puede verse influenciada por factores como el espacio físico disponible en el hogar, las responsabilidades familiares,

el medio de transporte utilizado y la distancia hasta el lugar de trabajo, los cuales son aspectos que no guardan relación directa con la edad de la persona.

En síntesis, si bien la edad puede tener un impacto en la percepción y adopción del teletrabajo, se ha observado una amplia variedad de preferencias entre profesionales de diferentes edades. Esto demuestra que el teletrabajo es una práctica cada vez más inclusiva y relevante en diversos entornos laborales.

Los resultados obtenidos a través de los diferentes objetivos de esta tesina ofrecen una visión integral sobre el teletrabajo en el contexto de la carrera de ingeniería industrial. Se ha observado que dicha modalidad es una práctica cada vez más relevante y solicitada por profesionales de todas las edades, aunque algunas áreas laborales presentan mayores dificultades para su implementación.

Es fundamental reconocer que el teletrabajo no solo es una opción conveniente en determinadas circunstancias, sino que se está convirtiendo en un requisito indispensable en el mundo laboral actual. Las empresas que deseen mantenerse competitivas y atraer talentos calificados para continuar con dicha competitividad, deberán adoptar esta modalidad de trabajo. Aquellas que no lo hagan, corren el riesgo de quedarse rezagadas frente a la competencia y enfrentar dificultades para cubrir vacantes laborales en un mercado donde los candidatos buscan opciones que incluyan el teletrabajo.

En conclusión, el teletrabajo ha llegado para quedarse y las empresas deben evaluar seriamente su implementación para adaptarse a las demandas del mercado laboral actual y garantizar su competitividad a largo plazo. Es importante reconocer las limitaciones de este estudio, ya que principalmente se centra en la

perspectiva de los ingenieros industriales de Rosario y alrededores, y las empresas ubicadas en dicha región. Futuras investigaciones podrían ampliar esta perspectiva incluyendo la participación de otras carreras profesionales, con sus particularidades y repercusiones específicas en el contexto del teletrabajo. Asimismo, sería beneficioso extender el alcance del estudio a otras ciudades e incluso a nivel internacional, para entender mejor cómo varían las percepciones y prácticas del teletrabajo en diferentes contextos culturales y geográficos.

7. Propuestas

A partir de los hallazgos y conclusiones derivadas de la presente investigación, se presentan a continuación una serie de propuestas. Estas permitirán alinear las prácticas de teletrabajo actuales de las empresas con las preferencias y percepciones de los ingenieros industriales en el aglomerado Gran Rosario, según los datos obtenidos en las encuestas. La implementación efectiva de estas propuestas será clave para que las empresas respondan a las demandas actuales del mercado laboral y mantengan o aumenten su competitividad. Esto es especialmente relevante para aquellas empresas que han experimentado dificultades para atraer talento calificado debido a la falta de teletrabajo, o que han implementado el trabajo remoto de manera desorganizada, enfrentando diversos desafíos.

Al considerar la implementación del teletrabajo, los responsables de la empresa deben tener en cuenta la magnitud de los cambios que esta decisión puede conllevar. Esto tiene como beneficio adicional que obliga a la empresa a reflexionar sobre su situación actual y sus posibilidades a corto y mediano plazo, tanto en términos financieros como en su posición en el mercado. Esta reflexión no solo permite una planificación más estratégica, sino que también prepara a la empresa para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. Es esencial evaluar primero la viabilidad del teletrabajo para las tareas específicas del puesto; si estas no se prestan para ser realizadas a distancia, es mejor no intentar implementarlo. Además, es crucial contar con el apoyo y el respaldo del Directorio o propietarios para asegurar que estas políticas no sean impulsadas únicamente por el departamento de Recursos Humanos, ya que desde el principio

la empresa comprometerá recursos significativos en esta iniciativa. Una vez tomada la decisión de comenzar con el proyecto de teletrabajo, es importante no implementarlo de manera abrupta. En su lugar, se deben seguir ciertos pasos, incluyendo la realización de pruebas piloto con revisiones periódicas solicitadas por la gerencia en intervalos de tiempo predefinidos. Estas revisiones permitirán evaluar el progreso y corregir desvíos o errores. Además, se debe considerar la posibilidad de suspender o revertir temporal o permanentemente el programa si es necesario para garantizar su éxito y efectividad.

A continuación, se presentan a grandes rasgos los pasos a seguir para estructurar el proyecto de teletrabajo en una organización. Estos pasos asegurarán que la implementación del teletrabajo sea efectiva, ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa:

1. **Preparar una propuesta de teletrabajo**

Descripción: Crear un documento que explique los beneficios, objetivos y el alcance del teletrabajo.

Aplicación Práctica: Realizar un análisis de viabilidad, recoger datos sobre la demanda de teletrabajo en distintas posiciones y áreas de la empresa, y presentar una propuesta detallada a la alta dirección.

2. **Obtener apoyo de la alta dirección**

Descripción: Asegurar el compromiso y respaldo de los líderes de la organización.

Aplicación Práctica: Presentar la propuesta de teletrabajo a la alta dirección, resaltando los beneficios y cómo se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. **Establecer un comité de puesta en práctica de teletrabajo**

Descripción: Crear un comité de teletrabajo que aúne esfuerzos y perspectivas desde los distintos departamentos implicados para asegurar que la implementación del teletrabajo no sufra interrupciones o dificultades.

Aplicación Práctica: Incluir representantes de diferentes áreas como recursos humanos, IT, y operaciones para asegurar una perspectiva integral. Es esencial que las empresas se asesoren adecuadamente en el marco legal para adoptar el home office, así como en la implementación de las tecnologías necesarias.

- Asesoramiento Legal: Contratar consultores legales especializados para revisar y adaptar las políticas de teletrabajo según la normativa vigente. Asegurar que los contratos laborales reflejen las nuevas modalidades de trabajo y los derechos y obligaciones de ambas partes (por ejemplo, desde dónde puede o debe el empleado realizar teletrabajo, horarios, modalidad para nuevos empleados y proceso de inducción).
- Asesoramiento Tecnológico: Consultar con expertos en TI para identificar e implementar las herramientas y sistemas necesarios para el teletrabajo, como plataformas de videoconferencia, herramientas de gestión de proyectos en línea y sistemas de almacenamiento en la nube. Garantizar que todas las herramientas cumplan con los estándares de seguridad y privacidad.

4. **Definir los parámetros del programa piloto**

Descripción: Establecer las directrices y objetivos del programa piloto de teletrabajo.

Aplicación Práctica: Decidir la duración del piloto, los criterios de éxito, y las métricas a utilizar para evaluar su efectividad.

5. **Desarrollar una política de teletrabajo para la organización y redactar un acuerdo de teletrabajo**

Descripción: Crear un documento formal que establezca las normas y procedimientos del teletrabajo. También crear un acuerdo formal entre la empresa y el teletrabajador. Se sugiere que las empresas desarrollen políticas flexibles que permitan a los empleados adaptar su jornada laboral a sus necesidades individuales. Esto puede incluir horarios flexibles, opciones de trabajo híbrido y la posibilidad de realizar teletrabajo de manera permanente o parcial. En casos donde el teletrabajo pueda presentar dificultades, se sugiere evaluar la viabilidad de organizarlo con otros miembros del equipo, asignando tareas que puedan ser realizadas desde el hogar, siempre y cuando sea factible.

Aplicación Práctica: Incluir aspectos como horarios, disponibilidad, uso de tecnología, y criterios de desempeño. Especificar las responsabilidades de ambas partes, el equipo proporcionado, y las expectativas de rendimiento.

6. **Establecer criterios de selección de participantes y de evaluación del programa**

Descripción: Definir cómo se seleccionarán los participantes y cómo se evaluará el programa.

Aplicación Práctica: Establecer criterios claros de elegibilidad y diseñar un sistema de evaluación basado en objetivos específicos.

7. **Decidir el equipamiento y tecnología a utilizar**

Descripción: Determinar qué herramientas y recursos (hardware y software) serán necesarios para el teletrabajo en conjunto con el equipo de IT del comité y asesores/consultores externos en caso de ser necesario.

8. **Seleccionar teletrabajadores y supervisores, y formarlos adecuadamente**

Descripción: Elegir a los participantes del programa piloto y proporcionarles la formación necesaria.

Aplicación Práctica: Seleccionar candidatos adecuados y organizar sesiones de entrenamiento para asegurar que comprendan sus roles y responsabilidades.

8.1 Adaptación de los Sistemas de Liderazgo y Control para el Trabajo Remoto

Descripción: Adaptar los sistemas de liderazgo y control es crucial para garantizar una transición efectiva al trabajo remoto.

Aplicación Práctica: Implementar programas de capacitación y desarrollo para líderes y supervisores, enfocados en habilidades de comunicación, gestión del tiempo, establecimiento de metas claras y seguimiento del progreso del equipo. Fomentar una cultura de confianza y autonomía, donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y resolver problemas por sí mismos. Utilizar herramientas de colaboración para mantener a los líderes informados sobre el progreso de las tareas y para identificar rápidamente cualquier problema o desafío.

8.2 Efectuar sesiones de presentación del teletrabajo. Comunicación y Sensibilización

Descripción: Informar a los empleados sobre el programa piloto y cómo funcionará.

Aplicación Práctica: Organizar reuniones y talleres para explicar los objetivos, beneficios y expectativas del teletrabajo. Desarrollar un plan de comunicación integral que incluya múltiples canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, intranet, boletines informativos). Realizar sesiones de sensibilización y capacitación para explicar cómo se implementará el teletrabajo, quiénes podrán acceder a él y por qué se han tomado ciertas decisiones. Crear un espacio para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y recibir respuestas claras y detalladas.

9. **Administrar la evaluación de pre teletrabajo y comenzar a teletrabajar**

Descripción: Realizar una evaluación antes de comenzar el teletrabajo y luego iniciar el programa.

Aplicación Práctica: Evaluar la preparación de los teletrabajadores, resolver cualquier problema técnico y comenzar el programa piloto.

10. **Monitorizar el programa, efectuar ajustes necesarios y presentar resultados a la alta dirección para su expansión y formalización. Evaluación y adaptación continua.**

Descripción: Supervisar el progreso del programa piloto, hacer ajustes según sea necesario y presentar los resultados a la alta dirección.

Aplicación Práctica: Realizar seguimientos regulares, recopilar feedback, ajustar las políticas según sea necesario y presentar un informe final con recomendaciones para la expansión del teletrabajo a nivel organizacional. Realizar encuestas de satisfacción de empleados y análisis de datos sobre el rendimiento laboral y el cumplimiento de objetivos en distintas áreas. Revisar periódicamente las

políticas internas y adaptarlas en función del feedback recibido y las necesidades cambiantes del entorno laboral. Involucrar a los empleados en el proceso de evaluación, recogiendo sus opiniones y sugerencias para mejorar continuamente las políticas de teletrabajo.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

1. ¿Qué edad tiene?

2. En relación a su situación laboral actual, ¿podría indicar cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación?

- Trabajo como profesional
- Trabajo en actividades no profesionales
- Actualmente no tengo ningún tipo de empleo

3. ¿En qué área se desarrolla actualmente en su trabajo? Por favor, seleccione la opción que mejor se ajuste a su situación

- Industrial
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- IT
- Comercial - Marketing
- Otra (especifique)

4. En caso de haber seleccionado 'Industrial', ¿en qué área específica se encuentra actualmente en su trabajo? Por favor, seleccione la opción que mejor se ajuste a su situación:

- Calidad y Procesos
- Compras
- Higiene, Seguridad y Medio ambiente
- Ingeniería | Proyecto | Producto
- Logística
- Mantenimiento
- Producción | Manufactura
- Otro (especifique)

5. ¿Cuantos días de home office realiza aproximadamente hoy en día?

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- 4 días
- Todos los días
- No realizo home office ningún día en mi trabajo

6. ¿Cuántos días de home office a la semana le gustaría realizar?

- Prefiero trabajar 100% presencial
- Al menos 1 día
- Al menos 2 días
- Al menos 3 días
- 4 días de home office me parece lo ideal
- Optaría por trabajar todos los días home office si pudiera

7. En caso de que se le presente una propuesta laboral que le atraiga, ¿considera el home office como un requisito excluyente para avanzar en el proceso de selección?

- Al menos 1 día de HO, sino no me interesa
- Al menos 2 días de HO, sino no me interesa
- Al menos 3 o 4 días de HO, sino no me interesa
- Considero ofertas laborales que son 100% remotas
- Son indiferentes los días de HO que me ofrezcan

8. ¿Qué porcentaje de su sueldo estaría dispuesto a resignar por 1 día más de home office a la semana? (Colocar porcentaje, ejemplo: 0%, 5%, 10% ,25%..)

9. ¿Qué factores hacen a su preferencia por el HO? Puede elegir más de una opción.

- Mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal
- Reducción del estrés y mejora de la salud
- Mayor autonomía y productividad
- Ahorro de tiempo y costos de desplazamiento

☐ Flexibilidad y comodidad

☐ Organización familiar de este forma para cuidado de hijos/adultos mayores/personas a cargo

☐ Otro motivo (especifique cual)

10. En su opinión, ¿cree que las responsabilidades y características de su área de trabajo hacen que sea menos factible implementar el teletrabajo que en otras áreas donde también podría ejercer?

○ Si

○ No

○ No estoy seguro/a

11. ¿Cree que su edad influye en su preferencia por el teletrabajo o una modalidad híbrida?

○ Si

○ No

○ No estoy seguro/a que esté relacionado a la edad

Anexo 2. Entrevistas a miembros claves del área de Recursos Humanos

1. ¿Cuántos días de teletrabajo realizan actualmente los ingenieros industriales en tu empresa y cuál es tu opinión al respecto? ¿Consideras que su productividad se mantiene igual?
2. Según tu perspectiva, ¿cuántos días de teletrabajo consideras que sería lo ideal para los puestos de ingeniería y las restantes posiciones? ¿Crees que existe alguna relación entre la preferencia de teletrabajo y la edad de la persona?
3. ¿En la empresa se tiene conciencia de la importancia que el teletrabajo tiene en la actualidad para atraer a los empleados cuando se busca personal?
4. En caso de no poder ofrecer los días de teletrabajo que un candidato potencial requiere, ¿estarían dispuestos a considerar pagar un adicional para atraerlo?
5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles crees que son los principales beneficios por los cuales el teletrabajo se ha convertido en un factor clave en la decisión de las personas a la hora de elegir un trabajo? ¿Y cuáles son en tu experiencia personal?
6. ¿En qué áreas dentro de la empresa crees que los ingenieros industriales podrían enfrentar más dificultades en la implementación del teletrabajo?

Anexo 3. Entrevista al Director de Taxia Human Capital

1. En el caso de las búsquedas de perfiles que no incluyen la opción de home office en su contratación, ¿ha notado alguna relación entre la falta de esta posibilidad y las dificultades que enfrenta la consultora para identificar y atraer candidatos adecuados?
2. En su opinión, ¿cómo cree que seguirá evolucionando la relación entre el teletrabajo y las necesidades de contratación de las empresas en el futuro?
3. ¿Qué consejos podría compartir con otras empresas y profesionales de recursos humanos sobre cómo abordar la evolución del teletrabajo en sus estrategias de contratación?
4. En tu experiencia, ¿cómo ha observado la evolución de la demanda de home office por parte de los candidatos en las búsquedas laborales? ¿Y cómo ha percibido la adaptación de las empresas a esta creciente solicitud de opciones de trabajo remoto?
5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles crees que son los principales beneficios por los cuales el teletrabajo se ha convertido en un factor clave en la decisión de las personas a la hora de elegir un trabajo? ¿Crees que tiene algún tipo de relación con la edad de la persona?
6. ¿En qué áreas de una empresa crees que los ingenieros industriales podrían enfrentar más dificultades en la implementación del teletrabajo?

Anexo 4. Detalle de 8 entrevistas completas a miembros claves del área de Recursos Humanos

Entrevista 1 a Laura Sotera - Gerente de Recursos Humanos de John Deere

Pregunta 1

Depende del área. Por ejemplo el área de sistemas, ingeniería de producto y desarrollo de planos, generalmente hacen más home office que estar presencial, lo cual tiene un contexto que lo amerita, casi todo online, vienen una o dos veces a planta, generalmente dos. En cambio, ingeniería de calidad, manufactura, ingeniería de facilities / producción vienen todos los días a planta y tienen a lo sumo 1 día de home office.

Yo opino que cada área debe lograr su equilibrio según las funciones a realizar. Es muy difícil hacer 100% home office e interactuar con tu equipo/área si nunca compartís un almuerzo, un café, o una reunión presencial. Valoramos mucho el home office pero también casi todas las áreas tienen un día para encontrarse todos, resolver cosas como equipo, y compartir estos momentos informales como un almuerzo o desayuno.

En ambas empresas (John Deere y PLÁ) se mantiene la productividad independientemente la modalidad, ya que se estipularon los días de home office para cada área cumpla con los objetivos.

Pregunta 2

Creo que más que nada, el tema del home office depende de cuanta gente vive en la casa y cuanto espacio personal tienen para la vida laboral allí dentro. No veo una relación en cuanto a la edad, ya que tenemos gente joven (que a veces se entiende que son los que más desean realizar home office) que no pueden trabajar de forma remota porque se le complica con el espacio físico o con sus hijos, salvo cuando tienen niñeras o las mujeres no trabajan y los cuidan. Dichos casos prefieren ir a planta ya que les resulta más fácil. Tanto John Deere como PLÁ tienen una cuestión con la distancia, relacionado al tiempo y a costos en viáticos que no son abonados, sólo se les hace un pequeño descuento en nafta.

Pregunta 3

Sí, hay conciencia y es un tema que se habla ampliamente. Pero a la vez, es un tema que está dentro de las políticas de la empresa, es decir, una vez que pactamos para cada área determinados días de home office, se suele respetar. Lo que suele conversarse bastante es como hacer para lograr un equilibrio, y que todos sean conscientes que cuando la persona recién ingresa, es muy difícil conocer y empaparse de la cultura, y aprender de los demás. Para aquellas personas que tienen muchos años dentro de la compañía y conocen como se manejan las personas de su equipo, es mucho más sencillo hacer home office ya que saben desenvolverse por la plataforma Teams a su forma con sus pares.

Pregunta 4

No, generalmente no solemos relacionar el home office con la oferta económica, sumado a que la persona lo relaciona con un paquete completo. Al ser una política para cada área, es muy difícil negociar el home office y que entre en juego la oferta económica ya que no está relacionado con un momento o persona particular sino con la tarea a realizar. Las negociaciones en dinero y home office no suelen modificarse, ya que están estipuladas para cada área y puesto, aunque puede variar un poco, pero el margen es pequeño. Sumado a que si una persona arregla más dinero por no hacer el home office que desea…cuando se lo mueve de puesto o área, deberá adaptarse a lo que esa área tiene estipulado, y sería muy difícil mantenerle lo negociado inicialmente. Es por esto que se mantienen los criterios en función del puesto.

Pregunta 5

En cuanto a beneficios, la mayoría plantea que le permite acceder más fácil a sus tareas extracurriculares, lo cual viene aparejado de un ahorro de tiempo en ir y venir hasta la empresa (ya sea hasta Baigorria que está John Deere o a PLÁ que está en la ciudad de Las Rosas). Aquí entra en juego lo que mencionábamos antes del equilibrio, la gente busca un equilibrio entre la vida personal y familiar, ya que les permite estar presentes en momentos que con la presencialidad en fábrica es difícil.

Algunos beneficios que se mencionan bastante es cuando las personas tienen trámites de la casa, por ejemplo esperar al gasista, o arreglos que son difíciles de coordinar luego del horario laboral.

Otro beneficio que tiene el home office es que ayuda a hacer tareas más analíticas en casa y existe una mayor concentración, y en la empresa otras tareas más de contacto en fabrica…Por ejemplo en mi caso si tengo que liquidar, ese día si estás en planta es más difícil concentrarse y prefiero hacerlo en mi casa. Yo suelo ir 2 o 3 veces, voy eligiendo los días dependiendo las tareas a realizar. Por ejemplo si tenga una presentación virtual con un cliente prefiero ir a la empresa y asegurarme la conectividad (ya que ellos tienen generador). Pero los días que hay mal clima, recomendamos a todos los que tengan que viajar que si pueden hacer ese día tareas desde casa mejor, o que salgan más tarde si hay una tormenta fuerte, o terminar antes la jornada.

Repito: todo tiene que ver con un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Pregunta 6

Las áreas más complicadas son Manufactura, calidad e ingeniería de mantenimiento. Sus tareas se relacionan bastante con el proceso productivo y tienen que estar a disposición en planta. Entre ellos suelen turnarse y ponerse de acuerdo mucho más que otras áreas para el home office, pero de todas formas son los que menos pueden llevarlo a cabo.

Entrevista 2 a Martin Malfesi - Responsable de RRHH de Agricultores Federados Argentinos

Pregunta 1

No existe una política establecida, pero luego de la pandemia se mantuvo el esquema 4 presencial x 1 home office en Rosario por una cuestión de distancia. Yo creo que el home office no es para todos los perfiles, es para aquellos teletrabajables. Para los centros primarios cooperativos que están en toda la provincia suele ser todo presencial porque hay mucha cultura al estar de cara a los asociados que se acercan a hacer consultas y gestiones. En esos casos la configuración es muy distinta a las centrales, sumado que en los centros primarios que están en ciudades pequeñas o pueblos, en 5/10 min estás en tu casa.

En mi opinión, habiendo trabajado en otras empresas como Bunge, el home office es una buena hermanita de gestión de tiempo y de mayor equilibrio personal y laboral, y pero no es para todos. Lo relacionaría con perfiles con cierta capacidad de auto gestionarse ya que no en todos los casos puede que aumente o se mantenga la productividad. Hay posiciones que no pueden hacer home office, no sólo por las tareas que tengan que hacer, sino por la falta de madurez y capacidad para auto gestionarse, o la disciplina para mantenerse activo.

La gestión del día a día de ese equipo que hace home office es importante (liderazgo).

La competencia a nivel mercado influye un montón. Por ejemplo para aquellos rubros que suelen tener home office 100% como el rubro IT, es algo muy valorado, aunque hay perfiles que no buscan sólo eso como condición pero suele ser algo innegociable.

No tengo posición muy concreta con respecto al tema, ya que para mí es depende del mercado, del rubro, y la persona. No se puede universalizar, pero cuantos más esquemas de flexibilidad, paquetes de beneficios o programas de retención de empleados tenga la empresa… más candidatos podrán atraer en sus procesos. A veces puede que prime el home office pero a veces la obra social.

Por ejemplo: a alguien que prefiere y valora más el home office pero no tanto la prepaga para grupo familiar ya que no tiene hijos…si la empresa es flexible y lo ve viable, se ahorra la prepaga y le da home office. U otro ejemplo: a alguien que no le interesa el home office pero quiere una formación en determinado lugar y la empresa puede pagárselo, podría ser un buen beneficio.

Un paquete ajustado a cada apersona sería lo ideal y a la vez permitiría a la organización convivir con un montón de formas de trabajar, que obligaría de alguna manera a un contexto de aprendizaje y adaptación continua, competencia que debería tener toda la organización.

Pregunta 2

Lo ideal sería identificar qué perfiles (no solo por la posición/área que ocupa) por sus competencias, pueden realizar un esquema hibrido y cuáles no. Como un proceso de filtración objetivo, para luego poder decidir. De todos modos, el esquema hibrido siempre será lo ideal para las posiciones que pueden realizar home office.

Puede que tenga que ver algo de la edad, ya los viejos como yo estamos más adaptados porque vivimos diferentes cosas, y capaz preferimos ir a la oficina, pero a la vez podemos adaptarnos al esquema hibrido y hasta nos gusta. Pero los que aprendieron a trabajar desde su casa, y no están acostumbrados a ir seguido a oficina, lo ven a veces como un mecanismo de control (pensamiento anticuado a mi parecer, aunque a veces puede que sea así).

Pregunta 3

Sí, se es consciente, pero también hay una cuestión de cultura muy fuerte. Nos ha pasado que hay talentos que no pudimos captar por la flexibilidad que piden, no por otras condiciones. Pero al ser un tema de cultura, si la persona realmente no va a adecuarse a lo que podamos dar obviamente es mejor que no se incorpore, como acción preventiva en un proceso de selección. Es importante que las motivaciones y cualidades de la persona se adecúen a la organización. El home office sigue siendo una herramienta interesante, pero tiene que ver en cada caso el peso que se la da a todo el paquete de beneficios y circunstancia.

En AFA, si bien hay poco home office aunque sigue siendo jornada híbrida (solo 1 día), hay una rotación baja ganada por la flexibilidad, el clima laboral y en otras condiciones que hace que la empresa sea una cooperativa competitiva. Incluso la gente que se va a veces quiere volver. También se evalúan otras cosas como la posibilidad de desarrollo, el sueldo competitivo, el paquete de beneficios, como la pasan trabajando (a veces se la pasa tan bien en oficina que quieren ir).

Pregunta 4

Les ha pasado, pero son en posiciones más clave, no para todas. Si realmente hay candidatos que tienen condiciones para la empresa, por un día más o menos de home office se charla y llega a un acuerdo, no es algo que no se puede generar, sobre todo si la persona puede traer valor a la empresa. Puede haber excepciones a la regla.

Pregunta 5

Tanto para los casos que he escuchado como para el mío personal, los principales motivos se centran en las distancias y el equilibrio entre

Pregunta 6

Si bien depende de muchos factores, creo que aquellos que se encuentran en áreas productivas tienen mayores inconvenientes.

Entrevista 3 a Lionel Zbiden (Gerente de Recursos Humanos de Brayco)

Pregunta 1

Hoy en día todo el personal, incluido los ingenieros, realiza entre cero a dos días de home office a la semana excepto el personal de obra, la gente que está presencial en los proyectos.

En mi opinión la productividad es la misma y hasta mayor que estando en la empresa. El MIX es fundamental porque no podemos perder contacto con la gente, sumado a que hay papeles que todavía se firman presencialmente o entrevistas y consultas que deben hacerse cara a cara.

También es importante que haya flexibilidad de acomodarte los temas más analíticos en tu casa para que no te interrumpa gente entrando a la oficina, y de esta forma considero que soy más productivo para pensar sin distracciones.

Pregunta 2

Creo que el MIX es ideal, 2 días de home office como realizamos hoy en la empresa (como máximo). En cuanto a la edad, las personas menos de 40 lo requieren más…pero es muy parejo entre los 20 y 40, no noto diferencias ni creo que sea algo sólo de los jóvenes, los más 35 años también lo valoran.

Pregunta 3

Si, somos conscientes. Para retener talento es algo que lo hablamos siempre, y para atraer teniendo dos días está bien. Incluso también incorporamos flexibilidad horaria para ingreso y salida (siempre cumpliendo con las 9 hs de trabajo). Antes se marcaba el ingreso y ahora ya no, salvo el área de mantenimiento que tiene que entrar a determinada hora. Esto más que nada por si un día un hijo entra más tarde al jardín pueden entrar más tarde para llevarlo, o cuestiones similares. Cada sector flexibilizó su horario.

Pregunta 4

No, me pasó un caso de estos, y no lo pude convencer con dinero. Le había ofrecido un 20% más de la propuesta inicial de lo que ganan esos tipos de puestos en nuestra empresa. También me pasó de tener que quitar el home office por cambio de roles/áreas, y ahí no hubo forma de retener ni con dinero, por lo que se fueron de la empresa.

Pregunta 5

Uno de los principales motivos es el viaje hasta San Lorenzo, para los que no tienen vehículo de flota, donde corren a cuenta propia los gastos de traslado. Sumado a la libertad de poder organizar mejor otras cosas como gimnasio, psicólogo, o actividades extra.

Y también hay un tema que tiene que ver con momentos que presencialmente no pueden vivirse, como por ejemplo, llevar a tu nene al jardín en la hora de almuerzo.

Pregunta 6

Los ingenieros que no pueden realizar home office dentro de nuestra empresa son aquellos que estén desempeñándose en: ventas ya que la mayoría de sus reuniones son presenciales (pero a la vez se acomodan las reuniones donde y como quieren) y obras, Higiene y seguridad y Mantenimiento.

Todos los demás ingenieros pueden hacer home office, el 90% de ellos hace dos días a la semana.

Entrevista 4 a Daniel Brusa - Gerente de Recursos Humanos de Terragene

Pregunta 1

Depende en que área estén los ingenieros industriales. En Terragene por ejemplo, tenemos un esquema de máximo 2 días de home office para las áreas de: Administración, Compras, Comercial, Recursos Humanos. Las áreas de: Investigación y Desarrollo, Calidad, Producción y Mantenimiento no tienen nada de trabajo remoto.

El home office tiene una variedad de ventajas. En términos económicos, para la empresa, existen gastos que a veces no son muy visibles pero de alguna manera impacta en el salario de la persona. Por ejemplo: gastos de movilidad, gastos de comedor, gastos de transporte, costos de energía o servicios.

Para los empleados tiene diversas ventajas como: comodidad al no tener que moverse, o si tenes que hacer algo eventual. Mayor flexibilidad de tiempo que facilita mucho organizar la vida personal, podes arrancar a trabajar más temprano y cortar antes o viceversa. A modo personal muchas veces que hay paro de colectivo, podes llevar a tus hijos a la escuela sin problemas.

Para aquellos trabajos que requieren más concentración y tranquilidad, aumenta sin dudas la productividad. A modo personal soy partidario de la flexibilidad bien organizada, que en consecuencia…incluye el home office.

Pero a opinión personal hay una desventaja importante que es el desapego a la organización, estar en el día a día o el verse para compartir cosas y momentos, informalidades, charlas de pasillo. Hay cuestiones como compartir momentos de reunión de equipo, de construcción de ideas, trabajar en conjunto, compartir logros y cosas malas, que en vivo tienen otro color. Trabajando de forma remota soles postergar temas a resolver, y pensas: “Bueno los resuelvo cuando esté en oficina y lo vea con mi supervisor”, es decir, puede que se posterguen problemas.

En Terragene gran parte de la agilidad de los Gerentes de la compañía es por la presencialidad, gracias a decisiones de pasillos, sin tanta agenda ni protocolo para coordinar. La observación directa de problemas también puede ser una cuestión que es difícil de percibir de manera remota.

El home office no excluye el buen trabajo. Yo creo que depende de la función del liderazgo de la persona del área, lo cual se aprende con el paso del tiempo. A modo personal tuve anteriormente un cargo con mucho liderazgo regional donde no estaba personalmente, en Brasil y chile, y todo funcionaba perfecto, por lo que en mi experiencia está comprobado que resulta y si se quiere y organiza correctamente, se puede.

Pregunta 2
Creo que el esquema que tenemos hoy en día está bien. No agregaría home office en las áreas que no tenemos, o deberíamos organizarlo bien. Insisto que lo mejor sería ser flexibles, en caso de que determinadas áreas no puedan hacer home office, ver que otro tipo de flexibilidad se puede dar.
Pregunta 3
Si, antes de la pandemia solo el área de IT realizaba home office. De a poco se fue implementando en otras áreas, ya que al querer incorporar personal, había candidatos que se bajan de los procesos, y lo tuvimos que implementar por eso. Fue un tema que tuvo que ponerse en la mesa con Gerentes y Directivos para evaluarlo.
Pregunta 4
No recuerdo que haya sucedido algo similar…. El que valora la flexibilidad o la modalidad, no lo negocia.
Es depende lo que valora cada uno, y la generación de los jóvenes en la entrada a su carrera laboral suelen buscar empresas con responsabilidad social, empresas de triple impacto o que acepten la diversidad, que sean flexibles y brinden equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Y aquí puede que el home office entre el juego y con los jóvenes sea más difícil negociarlo. He escuchado gente grande decirme que en su casa es muy difícil el home office con hijos, algunos no tienen su espacio personal.
Pregunta 5
Lo valoro pero no lo necesito. Personalmente no lo veo como requisito excluyente. Puede que esté relacionado con mi área y jerarquía, si no voy a oficina me desconecto de la organización, en RRHH no puedo no saber lo que está pasando en la empresa. También está relacionado con que los dueños van todos los días, y yo tengo que estar porque soy el responsable de toda el área de Recursos Humanos. Actualmente voy todos los días y me quedo a trabajar en casa cuando tengo muchas entrevistas virtuales o trabajo que puedo hacer desde mi casa. También cuando la niñera no está y nos ponemos de acuerdo con mi mujer para hacer home office.
Personalmente en mi oficina estoy más cómodo porque tengo mejores instalaciones.
Pregunta 6
Cuanto más apegado estas a un producto y a manufactura, te desapegas del proceso y sus soluciones, por eso es más difícil hacer home office. Nosotros fue un gran paso cuando implementamos el home office para las áreas mencionadas anteriormente, por lo que nunca se volvió a debatir para las áreas de Investigación y Desarrollo, Calidad, Producción y Mantenimiento que no tienen teletrabajo. Hasta el momento se considera que no es posible, o funcionamos mejor de este modo.

Entrevista 5 a Gerardo Bollini - Gerente de Recursos Humanos de Causer.

Pregunta 1
Desde febrero 2024 que implementamos el home office para la mayoría de los empleados de la empresa (menos algunos estipulados en planta como operarios y demás). Por lo tanto ahora los Ingenieros hacen 1 día de home office, el cual NO es obligatorio, y aquellas personas que recién ingresan deben esperar 3 meses para poder realizarlo. También se planteó que ese día NO puede ser el viernes, ya que ese día se realizan reuniones presenciales en cada área de la empresa, lo cual no lo negociamos.
El home office no excluye el buen trabajo. Yo creo que depende de la función del liderazgo de la persona del área, lo cual se aprende con el paso del tiempo. A modo personal tuve anteriormente un cargo con mucho liderazgo regional donde no estaba personalmente, en Brasil y chile, y todo funcionaba perfecto, por lo que en mi experiencia está comprobado que resulta y si se quiere y organiza correctamente, se puede.
Pregunta 2
Sí, para mi es 100% generacional de los jóvenes. Algunas cosas las incorporan de lo que vieron de sus padres que no quieren replicar, por ejemplo cuando ven que el padre no está nunca en la casa…esas cosas no las quieren para su día a día.
Pregunta 3
Tomamos consciencia hace relativamente poco. Esta nueva incorporación de 1 día de HO se implementó para ser competitivos en el mercado y en el reclutamiento…sobre todo por las generaciones nuevas. Hubo búsquedas que no pudimos concluir por este tema específico, y se debió recurrir a movimiento internos para poder ocupar el puesto.
Pregunta 4
No podemos negociarlo con dinero ya que no nos lo permiten en la empresa.
Pregunta 5
Los principales beneficios son los costos de traslado a la planta de Alvear. Y entiendo que la comodidad de hacer todo desde la casa. En mi experiencia personal no hago home office, y no me sumaré al día de home office implementado recientemente, prefiero ir presencial a la empresa por el área en el cual estoy yo.
Pregunta 6
Mantenimiento y la mayoría de las áreas de planta productiva de nuestras empresas no harán home office por el momento por la esencia de sus tareas. No estamos en condiciones de ponernos a evaluar dichas áreas ya que primero debemos amoldarnos a lo implementado recientemente.

Entrevista 6 a Leandro Benedetti – Jefe de Recursos Humanos en Tenneco – Fric Rot

Pregunta 1

Las áreas "de oficina "como el área de compras, áreas de soporte, finanzas, recursos humanos, comercio exterior, ni hablar sistemas, tienen una política de modalidad hibrida desde la pandemia. Al comienzo fueron 3 días de home office y 2 en compañía, y luego 3 días en planta y 2 de home office hoy en día. En las empresas de afuera volvieron más a la presencialidad pero nosotros no, sino que lo tomamos como un derecho. El resultado no se vio alterado asique continuamos con la modalidad que se adoptó a raíz del COVID, incluso está probado por la encuesta a nivel global.

Los gerentes de manufactura tienen esa idea en la cabeza de que hay que estar. Y yo bastante coincido, ya que el ingeniero procesita (área procesos) y el de planta tienen que estar con el operador. Hay algunos ingenieros industriales en supply chain que hacen home office. El área de compras puede hacer conferencia, o reuniones por Teams con proveedores y visitar proveedores los días que realiza modalidad presencial. El área de Calidad si trabaja con procedimientos puede hacer algo de home office pero si es auditor de calidad se complica. Y el área de IT no se negocia, ya que con ellos no se puede discutir mucho sobre el tema, ellos tienen 100% home office.

Mi opinión es que es un beneficio muy importante, y que el que no trabaja o busca ventajear, va a encontrar la forma de hacerlo de todos modos en la planta.

Pregunta 2

Creo que el sistema híbrido está bien. Incluso la manera en que lo tenemos distribuido nosotros funciona y no hay quejas al respecto, creo que todos estamos muy conformes.

Tiene alguna relación con la edad, para la mayoría de edad hasta 40 años es muy bien visto, son menos reacios. A veces los mayores a 45 / 50 que consideran que necesitan presencialidad.

Pregunta 3

Sabemos que es importante y somos conscientes de que si no tuviéramos home office muchas personas entrarían a buscar oportunidad fuera de la empresa.

Por supuesto que va acompañando de un buen supervisor y liderazgo. En la empresa pidieron que haya presencia todos los días de alguna persona de todas las áreas (mínimo 2 personas). Esto lo define el supervisor, lo carga la semana anterior, todos los viernes.

Pregunta 4

No creo, nosotros por los días de home office que tenemos hoy en día pagamos el wifi, la comida por más que coman en sus casas, le damos una computadora y equipamiento. No creo que la empresa brinde más dinero o se exceda en esta política para algunos.

Pregunta 5

Yo actualmente hago los 2 días de home office, salvo a veces que por diferentes temas tengo que ir más seguido y hago 1 día a la semana. Lo que más valoro es la logística con mi señora, ya que tengo un nene de 4 años que llevar al jardín, sobre todo en los períodos de adaptación que hay que llevarlo por poco tiempo. De esta forma no pagas niñera.

La mayoría de la gente de mi edad valora más este beneficio de "comodidad familiar", que también incluye poder recibir un paquete o un pedido. La gente que ya tiene este beneficio lo valora mucho.

Y los jóvenes prefieren no moverse de sus casas por "comodidad personal" y los gastos o tiempo que eso implica.

Pregunta 6

Los que son de planta (operarios, team leader, supervisores, área calidad, área procesos, área manufactura) se necesitan 100% en planta y no se flexibiliza.

Entrevista 7 a Darío Campagna – Gerente de Recursos Humanos de Epta Argentina

Pregunta 1

Actualmente la empresa adoptó 2 días de home office a la semana. Anteriormente, hace 2 años aproximadamente, sólo se hacía 1 día a la semana, pero al estar internacionalizándonos aún más, bajaron línea de que incorporemos otro día de home office. Por ahora nos funciona y la productividad se mantiene, de todas formas fue pensado para que así sea en su momento y nos preparamos para ello.

Pregunta 2

Lo ideal dependerá del puesto y las funciones del mismo. Hoy en día nuestro esquema de 2x3 nos funciona muy bien y creo que sería un mix ideal. Para mí sí hay una relación con la edad, cuanto más jóvenes son las personas más requerimientos tienen de home office. De todas formas hay gente como yo que ya tengo 60 años, que nos adaptamos fácilmente y no hay problema.

Pregunta 3

Si somos conscientes, por suerte hoy en día no tenemos muchos problemas con el tema, creo que somos competitivos en cuanto a ese tema. Cuando teníamos un solo día de home office si se nos complicaban más los procesos de selección, pero siempre hay excepciones.

Pregunta 4

No podemos pagar adicionales, pero le damos algún otro beneficio extraordinario a la persona, por ejemplo: no cobrarle el comedor en planta. Se trata de compensar para aquellos que no pueden hacer home office por sus funciones. Anteriormente y ahora también, nos sucede mucho en el área de Administración y Finanzas, sobre todo en contadores, que nos piden todos los días home office y son posibles candidatos que perdemos. Y por supuesto que la mayoría de la gente de IT ya tiene el chip de home office en su mente.

Pregunta 5
Mi función requiere estar mayormente en planta, ya que todas las áreas recurren a mi o a mi sector por algún tema, y si bien Teams funciona muy bien para estos casos, a veces se requiere que les dé una mano al toque. Para mí es un tema de querer trabajar en la casa y comodidad. Y sobre todo gastos de transporte y tiempo al no tener que mover el auto, ni cruzar por el centro para llegar. Nosotros tenemos sólo para los Gerentes el beneficio de YPF ruta, el resto deben costearlo ellos al traslado.
Nosotros tenemos un tema con la distancia al estar en zona sur que hace que el home office sea muy cómodo y la gente lo valore mucho. Sumado al costo de esta distancia, ya que si bien le Mucho personal viene desde el centro o mucha otra también desde Roldán o de ciudades hacia el norte por ejemplo.
Pregunta 6
En planta, en el área de mantenimiento y en oficina técnica hay algunos puestos que tampoco tienen nada de home office. Aunque los Gerentes de las áreas productivas si hacen home office a veces pero no más de 1 o 2 veces a la semana.

Entrevista 8 a Jesús Pueblas – Gerente de Recursos Humanos de Terminal 6
Pregunta 1
Es un recurso muy positivo, pero no extrapolable a todas las áreas. Tiene por lo menos en argentina un inhibidor bastante poderoso que tiene ver que ver con la cultura y la responsabilidad. Hay gente que tiene mayor productividad ya que la concentración es superior, y menos gente interrumpe. En otros países es más aplicable, la gente tiene determinada responsabilidad y compromiso. Depende también de tener cierta experiencia y posibilidad de demostrar los resultados en entregables. Hay algunas funciones de los ingenieros industriales, como analistas, planificadores, aquellos que están en la estrategia de algún área, recabando datos, o relevando procesos que pueden hacer home office. El área de proyecto quizá no 100% remoto pero hibrido seguro sí. Los días de home office en general suelen ser 2, aunque hay algunos que hace 3 a la semana.
En mi opinión es una modalidad totalmente positiva y se adapta a funciones en las cuales por sus características es compatible y por lo tanto el tiempo es más eficiente.
Pregunta 2
Hay que analizar cada condición y situación, los objetivos de la posición, el nivel de interacción con otras personas en esa posición en función de los objetivos. Y también será importante analizar las características personales.
Hoy en día en la empresa la parte operativa, el área de mantenimiento, de higiene y medio ambiente, de calidad y producción no tiene home office. Pero si hay en administración y en tecnología (un sistema de “2 x 3” y alternan por semana) .En RRHH la modalidad es 4 x 1 y no se alterna. Es decir siempre 4 días presenciales a la semana y uno home office.
Existe una relación, creo que los menos 35 años aproximadamente ya lo traen en sus cabezas sin antes saber la función que desempeñarán. De todos modos también hay gente de 40 que lo requiere…
Pregunta 3
Si, somos conscientes. Sabemos que es un obstáculo, sobre todo por la distancia que tenemos con Rosario. Muchísimos candidatos interesantes hemos perdido en procesos de selección, ya que el tiempo de traslado podría suplirse con algunos días de home office en las áreas que no tenemos ni siquiera uno.
Pregunta 4
No, nunca me pasó que el dinero esté relacionado. Las personas menos 35 años no cambian el tiempo por dinero (en el caso puntual nuestro del tiempo de traslado)
Pregunta 5
El tiempo de traslado hasta la empresa y su costo. Al estar en el cordón industrial (Puerto General San Martín), la mayoría de nuestro personal es de la ciudad de Rosario y corremos con esa desventaja que se suple y podría suplirse aún más con el home office.
Pregunta 6
Creo que en las áreas que hoy en día no tenemos home office…mantenimiento, producción, calidad, higiene seguridad y medio ambiente. No lo implementamos porque recién luego de la pandemia se implementó en las áreas anteriormente mencionadas…Y habría que evaluar si podemos sumarlo en alguna otra, aunque sabemos que será difícil.

Anexo 5. Entrevista completa a Flavio Beretta – Director de Taxia Human Capital

Pregunta 1

Si, completamente. En búsquedas que hemos tenido (siempre hablando de puestos que puedan realizar home office) en donde la posición daba para trabajo remoto y nuestro cliente no lo ofrecía, nos significaba una baja importante en las postulaciones en firme o candidatos interesados ya que se bajan a último momento del proceso cuando conocen esa falta de política respecto a algún día home office. En algunos casos se bajan de la búsqueda al instante, o mencionan de entrada que continúan con el proceso de selección sólo si le brindan mínimo 2 o 3 días a la semana por ejemplo. Esto para posiciones que no son de IT, que generalmente el home office en sus propuestas es todos los días a la semana. También hay una cuestión importante y de relación lógica, que cuando los perfiles son de mayor capacidad y más profesionales, generalmente están y se sienten en mayor posición a elegir, y no quieren ni perder el tiempo escuchando el resto de la propuesta o sin importar si ganarían un poco más de lo que ganan hoy en día, ya que para ellos es una variable importante que ya ni se considera beneficio, sino un sistema o forma de trabajo que los profesionales no están en condiciones de resignar.

Pregunta 2

Se puede responder en dos niveles. Por un lado están las empresas que no hayan llegado al nivel de madurez respecto al tema, que generalmente son empresas asociadas a paradigmas sobre cómo se trabaja que son obsoletos hace muchos años, relacionados a la época industrial donde a la persona hay que controlarla permanentemente de forma directa ya que sino tiende a no trabajar, lo cual es en sentido a veces no pasa por el trabajo in situ. Las mayorías de estas empresas que estuvieron negadas ya lo están adoptando, e incluso quedan muchas que lo irán adoptando con el tiempo, ya que hace 20 años se venía viendo esto con el tema de las computadoras, e incluso alguien que estaba en administración, a menos que se le ponga una cámara detrás las 24 horas para vigilarlo, podía estar mirando la pantalla sin hacer nada por más que trabaje presencial

El otro nivel es: ¿hasta dónde el home office?, habrá que evaluar si tendencia será que el 100% de las empresas tengan a sus colaboradores el 100% del tiempo trabajando de sus casas (siempre hablando de puestos que lo permitan). No tengo una respuesta o panorama absolutamente formando, lo estoy viendo, analizando, escuchando clientes, ya que en el caso de empresas que tengan más días de home office que presenciales, siempre quedará algún espacio que tengan para juntarse o reunirse en la empresa. Si podrán desaparecer gran parte de los trabajos o que las oficinas terminen siendo puramente salas de reuniones más que puestos de trabajo. Pero hay un componente que es la sinergia que se genera únicamente en reuniones presenciales (por más que se puedan realizar virtuales). Es importante que cada tanto la persona salga de su casa, incluso relacionado con la salud…a veces se ven situaciones de aumento de peso incluso cuando no lo hacen. Hay que transitar más tiempo para tener una respuesta definida, no la tengo en este momento. Pero si, se seguirán implementando sistemas hibrido de 3 o 4 días de home office seguramente, pero tengo dudas si se llegará al 100% y si esto las empresas lo van a ver beneficioso. Hay muchas empresas que dieron muchos días de home office pero que no estuvieron preparados desde todo lo que eso implica: los sistemas necesarios, el control, la motivación, la inducción, la capacitación, el liderazgo por objetivos. Y por lo tanto, han retrocedido, volviendo a ir presencial a la oficina. Dichas empresas implementan el home office porque “es lo que está de moda” pero como no les funcionó, refieren a que “no sirve”, pero en realidad es que está mal implementado.

Pregunta 3

Como sugerencia para empresas que contratan personal profesional, primero como toda cuestión de capital humano, deben tener claro cuál es la visión y la estrategia sobre el tema, y luego por supuesto la parte práctica, es decir, en concreto cual es la situación de home office para ese puesto. Hoy estamos viendo en el mercado regional y seguramente también suceda en el nacional, que hay mucha ambigüedad en el tema, y que las empresas están mirando sus proceso de selección según lo que pide la gente, y si ven un candidato que les gusta, y este está muy plantado con el home office, se lo dan al inicio pensando que arranque con esa modalidad y “luego ven”. O pensando que luego verán como se lo dan a los demás empleados de la empresa… lo cual no debe suceder, este es el anti ejemplo. Lo que conviene es que el tema se debata a nivel de Dirección/Directorio como política de recursos humanos, no únicamente a nivel de gerencia de RRHH (por más alta que sea y peso que tenga la misma), es necesario que el directorio esté involucrado y no quede como implementación de la gerencia únicamente de RRHH, ya que si no se involucran desde el Directorio termina quedando como una decisión o intento de implementación de Recursos Humanos que no funcionó. Es importante que Directorio y todas las áreas que involucre el tema…lo tengan en su visión, por supuesto con el apoyo de RRHH. La implementación deberá ser gradual y tiene que estar claro al momento de contratar personal, cuantos días serán al comienzo y cuantos días luego. Ya que muchas empresas comienzan con determinados días de home office y luego se les da algún día más. En ese caso deberá estar claro desde el inicio que por ejemplo.

Otra cosa que no conviene es salir a buscar personal con el speech: “hasta que te conozcamos y veamos que funcionas trabajando no hay home office”. Esto no sirve, porque si la persona tiene home office hoy en día en la empresa donde trabaja, pone a riesgo perder el beneficio y después ver si lo vuelve a tener. Esto hace que los candidatos no estén dispuestos a participar de la búsqueda, sino que querrán que se los evalúe en el proceso de selección, y si se los considera aptos para el puesto, que se los contrate como sí lo son. No conviene postergarlo o dejarlo para evaluar más adelante.

En conclusión lo importante es la claridad desde el comienzo, y lo que haya para ofrecer… ofrecerlo desde el arranque, a lo sumo con excepciones en la modalidad en la inducción que no debería ser más de 2 meses.

Pregunta 4

Si bien algo fue respondido en las preguntas anteriores.

Claramente se ve una evolución creciente, pero como toda evolución que se parte de cero, fue explosiva y con una pendiente ascendente muy marcada. Ya que partimos de cero hace 6 años aproximadamente en empresas de la región con mejores prácticas, y algunas que recién ahora lo están evaluando.

Por lo tanto la tendencia como lo comenté en preguntas anteriores es que seguirá evolucionando en dos niveles. Por un lado aquellas empresas que lo están evaluando (las cuales aún son muchas), y por otro lado aquellas que dan marcha atrás para luego implementarlo nuevamente pero de forma correcta.

Pero por supuesto hay candidatos que no lo prefieren, incluso que no le interesa ningún día de home office, porque hay situaciones relacionadas a donde viven, tamaño de propiedad, comodidades, y un montón de componentes que afectan. U otros que comentan que el sistema hibrido es el ideal, depende del lugar de distancia al trabajo y otros factores.

Lo que tendrá que estabilizarse por parte de empresas y candidatos, los cuales tienen el mismo fin: estar contentos trabajando y que la modalidad funcione. Lo que más claro parece es que los puestos que lo permitan, el sistema hibrido de 2 o 3 días de home office, tenderá a estabilizarse. Por lo tanto la tendencia de home office tanto para candidatos como para empresas será creciente y habrá que ver hasta qué punto.

Pregunta 5

Creo que hay un elemento general, y luego factores muy situacionales a la realidad de cada persona. Por lo tanto la motivación es infinita, porque tiene que ver con el deseo de cada persona.

Lo general entiendo que es una sensación de mayor libertad y de más atención a “calidad de vida” que tiene la empresa para con los colaborares, por eso a veces se lo ve como beneficio. Por esto para las personas que lo toman como beneficio justamente lo tomarán a bien. Pero las personas que tiene una situación en su vivienda complicada, que no está relacionado con lo económico, pero si una persona vive en un loft o mono ambiente porque le gusta este diseño y convive con su pareja y ambos trabajan desde su casa. Pero por más que la estructura de casa sea acogedora y de lindo diseño, tendrá inconvenientes para trabajar si implica hablar y tienen reuniones remotas, dependerá del tipo de trabajo. Dependerá del tipo de persona, tipo de trabajo, con quienes vive, donde vive y en que hogar o sus comodidades. A partir de ahí es entonces es: que valora cada persona como beneficioso, lo cual dependerá de la persona.

Beneficiosos: estar más de “entre casa”, de no prepararse para salir y todo lo que implica en cuanto a vestimenta, lo cual hace que sea más relajado, o beneficio donde todo es más “descontracturado “en general con todo lo que implica salir. Incluso salir implica tener en cuenta, el auto, el colectivo, ver si hay combustible o carga en la SUBE, hasta por los hechos de inseguridad que también hay que tener en cuenta en la región, cálculo de tiempos de llegada.

También está la cuestión logística, la distancia siempre será menor al living de casa o al escritorio, que al lugar de trabajo… Después los beneficios personales, dependiendo que ve como beneficioso la persona.

También hay una cuestión de logística de la casa, estando en la casa uno puede recibir un delivery, un pedido, que a la vez son elementos a tener en cuenta que no generen distracciones permanentes. Ya que no es lo mismo recibir un pedido que atender a un plomero que todo el tiempo necesita definiciones y asesoramiento sobre trabajos a hacer, donde implica complicaciones en las horas realmente destinadas a trabajo.

A veces el home office también implica para quienes deben irse a plantas productivas fuera del eje urbano, que ir a turno medico por ejemplo le lleve menos tiempo que si tuviese que salir de la empresa e ir, lo cual debe estar bien charlado con el jefe directo, conviene hacerlo el día de home office que el día que va a planta que le llevaría mucho más tiempo.

También compartir momentos como almuerzo familiar o llevar al niño al jardín o escuela en hora de almuerzo. Incluso compartir momentos de maternidad inicial, ya que algunas empresas permiten exceder el tiempo otorgado por ley, brindando más días de home office de lo habitual.

En cuanto a la edad, hay que ver dependiendo la situación, ya que incluso gente joven que vive con los padres a veces también tiene complicaciones. O una persona mayor que tiene mucha familiar en su casa y no tiene comodidades. Por eso es muy importante entender donde se realiza home office, en que espacio físico, con que personas cerca y con qué comodidades. La gente adulta quizá tiene mucha experiencia sin haber realizado home office, ya que no existía ni se hablaba del tema. Esta gente está más seteada con que si la empresa no lo ofrece, no lo ve tan terrible.

En cuanto a los jóvenes, muchas veces se comparan con compañeros de la facultad, o colegas de otros trabajos, y cuando se les presenta una propuesta sin home office lo ven como una falta o falencia por parte de la empresa, sumado a que quieren vivir la experiencia. Es un punto en contra para la fidelización de la persona con la empresa, salvo que la misma pueda justificar el porqué del no home office en ese puesto o lo suplante con otra cuestión que valore esa persona.

De todos modos no es tan lineal entre la edad y el home office, ya que implica en lo que valora cada persona en particular según su situación, y en lo práctico (que es bien crítico): ¿dónde se desarrolla el home office y con qué comodidades?

Pregunta 6

En términos conceptuales lógicos se puede plantear que a mayor relación con procesos de fabricación, cercanía a maquinaria y a la logística de las mismas, menor posibilidad de hacer trabajo remoto. Es inversamente proporcional a cuan cerca se esté del proceso de fabricación.

Si un Ingeniero industrial está como supervisor de producción es menor la probabilidad…Áreas más Staff como reingeniería, calidad, procesos, oficina técnica, gerenciamiento de proyectos, más podrá tener

También estará relacionado con la jerarquía del puesto, según las funciones y formas de trabajo gerenciales que tenga la persona como: planificación, estrategia, sistemas de control, liderazgo contemporáneo basado en los resultados/objetivos y en el compromiso personal de cada colaborador. A mayor jerarquía mayor posibilidad de hacer home office por más que este en área industrial. De todos modos, un Team Leader o Supervisor de fábrica directo de los operarios, es muy difícil que tenga home office, deberá ser en los niveles superiores a este. Por lo tanto, a mayor jerarquía del puesto, mayor posibilidad de home office, de forma directamente proporcional.

Bibliografía

Libros

ALBANO, S. 1999. *Metodología de la investigación.* UNR Editora.

CHIAVENATO, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill Education

CHIAVENATO, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education.

DI MARTINO, V., & WIRTH, L. (1990). *Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida*. Revista Internacional del Trabajo, Ginebra OIT, 109 (4), p 469-497

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO C., & BAPTISTA LUCIO P. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw-Hill / Interamericana editores, s.a. de c.v.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *Teletrabajo*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario) Recuperado de: https://dle.rae.es/teletrabajo?m=form

ORTEGA-SÁNCHEZ D. (2023) *¿Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación.* Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L.

ORTIZ CHAPARRO, F. (1996). *El Teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill.

Informes

EUROFOUND (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, y Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

IDEA. (2021). Expectativas de Ejecutivos Julio 2021. https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2021/07/Expectativas-de-Ejecutivos-Julio-2021.pdf

INDEC (2015) Encuesta Permanente de Hogares. Indicadores socioeconómicos. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/indicadores_eph_4trim14.pdf

IPEC (2020) Encuesta Permanente de Hogares: Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos de los Aglomerados de la provincia de Santa Fe. http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/07/MerTraSF-1er-trim-2020-nuevo.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (s.f.). Teletrabajo. Recuperado de: https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3454

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO (2020). COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo. Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018). Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo.

SANGUINETI RAYMOND, W. (2002) Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo. Salamanca. Recuperado de: https://wilfredosanguineti.files.wordpress.com/2009/08/teletrabajo-y-globalizacion-final-informe.pdf

SCHTEINGART, D., KEJSEFMAN, I.,y PESCE, F. (2021) Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autor. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf

SECRETARIA ACADÉMICA UNR FCEIA (2010). Ingeniería Industrial. https://web.fceia.unr.edu.ar/images/PDF/area_estadistica/ingenieria_industrial_1995_2009.pdf

Trabajo de investigación

BATISTA DÁVILA, P. (2022). El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas? (Tesis de Master). ICADE, ciudad de Madrid, España.

Artículos de revista

ALBRIEU, R., DE LA VEGA, P. (Mayo, 2021). Teletrabajo en Argentina: su regulación y promoción. Revista CIPPEC. Documento de Políticas Públicas N°231.

Recuperado el 17 de febrero de 2024 de: https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/05/231-DPP-ADE-Teletrabajo-en-Argentina-Albrieu-y-de-la-Vega-mayo-2021.pdf

D´ALESSIO IROL (Agosto, 2021) Teletrabajo vs presencialidad: ¿cuántas empresas piensan adoptar un 'modelo mixto' tras la pandemia? *Revista Iprop.* Recuperado el 25 de junio de 2023 de: https://www.iproup.com/economia-digital/24914-cuantas-empresas-mantendran-el-teletrabajo-post-pandemia

DEBELJUH, P. (Junio, 2020). Familia y teletrabajo en tiempos de pandemia. *Revista Alumni*. Recuperado el 20 de junio 2023 de: https://www.iae.edu.ar/revista-alumni/familia-y-teletrabajo-en-tiempos-de-pandemia/

ORTIZ CHAPARRO, F. (1999). Los jóvenes en el teletrabajo. *Revista De Estudios De Juventud* 46(2), 21-31*.* Recuperado el 9 de marzo de 2024 de: https://www.injuve.es/sites/default/files/Revista46-2.pdf

RAMOS, V., RAMOS-GALARZA, C., & TEJERA, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1450. Recuperado el 5 de abril de 2024 de: https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450

TERLIZZI, N. (Julio, 2023). Mercado laboral: cuáles son las perspectivas y qué estrategias de atracción implementan las empresas. *Revista 100seguro.* Recuperado el 8 de marzo 2024 de: https://100seguro.com.ar/mercado-laboral-cuales-son-las-perspectivas-y-que-estrategias-de-atraccion-implementan-las-empresas/

VÁZQUEZ, D. (2022). Teletrabajo: breve historia en 6 claves de algo más que

una moda y algo menos que una revolución laboral. Revista Business Insider. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de: https://www.businessinsider.es/historia-teletrabajo-claves-ultima-revolucion-laboral-global-1051091

VELÁZQUEZ VELADEZ, G. (2007). Las organizaciones y el capital humano. Revista Mundo Siglo XXI. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de: https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7336/1/REXTN-MS09-05-Velazquez.pdf

Artículo periodístico

MURIALDO, M. (2021, noviembre). Los argentinos quieren mantener el home office aun con el exceso de trabajo que implica. *Enfoque de negocios.* Recuperado el 15 de junio de 2023 de: https://www.enfoquedenegocios.com.ar/home-office-en-argentina/

Página web

ÁVILA, A. (2021, enero). *47% de los argentinos prefiere un formato mixto de oficina y home office*. Buenos Aires: Randstad.. Recuperado el 01 de julio de 2023 de: https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/47-los-argentinos-prefiere-un-formato-mixto-oficina-home-office/

ÁVILA, A. (2022, abril). *Por qué el 60% de los trabajadores argentinos piensa cambiar de empleo en 2022.* Recuperado el 15 de junio de 2023 de: https://www.perfil.com/noticias/economia/el-60-de-los-argentinos-tiene-planeado-cambiar-de-trabajo-durante-2022.phtml

BARBA, L. (2001). *El teletrabajo y los profesionales de la información*. El profesional de la información. 10(4), 4-13. Recuperado el 23 de enero de 2024 de: http://eprints.rclis.org/15631/1/barba.pdf

CHIODO, E. (2021). *Smart Working: ¿la evolución del Teletrabajo?* Editorial Erreus. Recuperado el 24 de enero de 2024 de: https://www.erreius.com/opinion/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/630/smart-working-la-evolucion-del-teletrabajo

EQUIPO SANTANDER POST (2023, agosto). *Trabajo híbrido: la mirada de los expertos.* Recuperado el 9 de marzo de 2024 de: https://santander-post.com.ar/articulo/trabajo-hibrido-la-mirada-de-los-expertos/

LAVEROCK, A. (2022, noviembre). *Diseño de beneficios sociales para atraer y retener el talento.* Mercer. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de: https://www.mercer.com/es-es/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/employee-benefits-design/

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (s.f.). Teletrabajo y Contrato de Teletrabajo. Recuperado el 02 de julio de 2023 de: https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo

RANDSTAD ARGENTINA. (2022). *6 de cada 10 argentinos buscará un cambio laboral durante 2022*. Recuperado el 3 de julio de 2023 de: https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/estrategia-gestion-rrhh/6-cada-10-argentinos-buscara-un-cambio-laboral-durante-2022/

UNIVERSIA (2019, junio).*Descubre qué hace un ingeniero industrial.* Recuperado el 28 de junio de 2023 de: https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/descubre-que-hace-ingeniero-industrial-1165381.html