



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado: Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Análisis de la implementación del home office como propuesta de valor de las empresas

Analysis of the implementation of home office as a value proposition for companies

Autora: Ruth Angélica Scarpello

Legajo: VRHU20043

Tutor: Germán Federico Müller

Bahía Blanca, junio de 2023

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	17
Resultados	21
Discusión	31
Referencias	43
Anexos	48

Agradecimientos

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para expresar mi profundo agradecimiento a mi familia: Mi compañero de vida Gustavo, y mis hijas Abril y Allegra. Su apoyo incondicional y creencia en mí, fueron fundamentales para que pudiera completar mi carrera con éxito. Sus palabras de aliento y confianza me impulsaron a superar los desafíos y perseverar en mi camino. Un agradecimiento especial va dirigido a mi padre, cuyo apoyo económico ayudó en mi travesía académica. Sin su generosidad y respaldo, no habría sido posible lograr mis metas y alcanzar este hito importante en mi vida. El amor incondicional de mi hermana y madre, donde me brindaron consuelo, aliento y un hombro en el que apoyarme en los momentos difíciles y celebrar mis logros con alegría y emoción. Mi gratitud a los docentes de mi carrera, gracias a su inspiración y dedicación pude comprender plenamente el propósito y la importancia de mi vocación. Su pasión por la enseñanza y compromiso me motivaron a esforzarme aún más y descubrir mi verdadero potencial. Siempre estaré agradecida de tenerlos en mi vida.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo, evaluar la percepción de los empleados con respecto a la implementación del home office como parte de la propuesta de valor de las dos empresas investigadas. Una que opera de manera virtual y otra con un modelo híbrido, situadas en nuestro país. Mediante la aplicación de encuestas dirigidas tanto a los responsables de recursos humanos como a los empleados, se recopilaron datos que proporcionaron información valiosa para comprender mejor este tema. Los resultados obtenidos revelaron una tendencia hacia una menor tasa de rotación de personal en ambas modalidades de trabajo evaluadas. Asimismo, se observó una alta satisfacción entre los empleados con la opción de trabajar de manera remota resaltando aspectos como la flexibilidad, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la autonomía y el control sobre sus tareas. Estos hallazgos, indican que la implementación del home office ha tenido un impacto positivo, respaldando la eficacia de las políticas de trabajo y pueden servir como base para futuras decisiones y mejoras en la implementación del home office. En estas empresas, al igual que en otras organizaciones que se proyectan como marcas empleadoras, el análisis de la implementación del home office como propuesta de valor cobra suma importancia. Adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados, en el entorno laboral actual, promover una mayor satisfacción y retención de personal, así como considerar las preferencias y los beneficios relacionados con el trabajo remoto, son aspectos esenciales.

Palabras claves: Propuesta de valor – Home office – Empresas híbridas – Marca empleadora.

Abstract

The present study aimed to evaluate employees' perception regarding the implementation of home office as part of the value proposition in the two investigated companies. One operates entirely virtually, while the other follows a hybrid model, both located in our country. Through the application of surveys directed towards both human resources managers and employees, valuable data was collected, providing insights to better understand this subject. The obtained results revealed a tendency towards a lower employee turnover rate in both evaluated work modalities. Additionally, high employees' satisfaction was observed regarding the option to work remotely, highlighting aspects such as flexibility, work-life balance, autonomy, and control over tasks. These findings indicate that the implementation of home office has had a positive impact, supporting the effectiveness of work policies, and can serve as a foundation for future decisions and improvements in home office implementation. In these companies, as in other organizations that position themselves as employer brands, analysing the implementation of home office as a value proposition is of utmost importance. Adapting to the changing needs of employees in the current work environment, promoting greater satisfaction, and employee retention, as well as considering preferences and benefits related to remote work, are essential aspects.

Keywords: Value proposition – Home office – Hybrid companies – Employer brand.

Introducción

En el entorno laboral actual, la implementación del home office ha adquirido una relevancia sin precedentes, tanto para las organizaciones como para los empleados. La flexibilidad y la posibilidad de trabajar desde cualquier ubicación han transformado la manera en que se concibe el trabajo y la propuesta de valor que las empresas ofrecen a sus empleados. La presente investigación, propone analizar y comparar la percepción de los trabajadores respecto a la implementación del home office en dos contextos laborales distintos: una empresa que opera de manera virtual y otra que adopta un modelo híbrido, las cuales se encuentran operando en nuestro territorio nacional, ubicadas en la provincia de Córdoba y San Miguel de Tucumán. Se explorará en qué medida los empleados valoran esta modalidad de trabajo remoto en términos de su impacto en la productividad, bienestar laboral y conciliación entre el trabajo y la vida personal.

Sin embargo, en el contexto de las empresas híbridas, donde se combina el trabajo presencial con el remoto, la implementación del home office plantea desafíos adicionales y puede generar una valoración más diversa por parte de los trabajadores. Aunque el trabajo remoto, puede seguir siendo apreciado por su flexibilidad y la reducción de los desplazamientos, la capacidad de establecer un equilibrio entre la vida laboral y personal puede verse afectada por la necesidad de adaptarse a la dinámica de trabajo presencial y mantener una comunicación fluida y efectiva con los compañeros y superiores. En este sentido, el artículo de María E. Pinzón (2022) sugiere que la valoración del home office por parte de los trabajadores en empresas híbridas puede ser más heterogénea y estar influenciada por diversos factores organizacionales y personales.

A medida que el tiempo avanza, las organizaciones, se han enfrentado a diversas situaciones que demandan el desarrollo de estrategias para mantener y atraer talento,

como la escasez de recursos humanos cualificados y la creciente competitividad en el entorno empresarial, la incorporación de una nueva modalidad de trabajo virtual, y la preferencia de los empleados de estar en él. En la actualidad, los profesionales han experimentado un cambio en sus preferencias y en lo que consideran importante al seleccionar una empresa para trabajar. Dan mayor prioridad a la imagen y reputación que una organización proyecta como marca empleadora, en términos de beneficios, oportunidades de desarrollo, equilibrio entre la vida personal y laboral, entre otros aspectos relevantes. Randstad (2023).

Como se mencionó, el término organización, Chiavenato (2007) define que es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. “(p. 6) Estas organizaciones pueden tomar diferentes formas, como empresas, instituciones, fundaciones, asociaciones, entre otros.

En primer lugar, vamos a definir el concepto de marca empleadora, para poder comprender, en qué consiste ser, una marca empleadora. Según Marta Muñoz Ferrer (2014), “los primeros en establecer la definición, fueron los autores Ambler y Barrow (1996)” (p 11). Ambler y Barrow describen la marca empleadora como el proceso de desarrollar y comunicar la cultura de una organización, así como el conjunto de beneficios funcionales económicos y psicológicos proporcionados por el empleador y asociados con la empresa empleadora. Esto conlleva a que la conceptualización de la marca empleadora se promueven los valores, creencias y las normas de la organización entre los empleados y se proyectan hacia el exterior para atraer a nuevos talentos y sobre el paquete de beneficios funcionales, se refiere a aspectos tangibles, como los salarios, beneficios

laborales y oportunidades de desarrollo, como así también, los intangibles, que sería el ambiente laboral, el sentido de propósito y la identificación con la empresa empleadora.

Desde esta definición de marca empleadora, han surgido diversas interpretaciones, como la de Martha Alles (2014) “Marca empleadora implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador, tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Esta reputación, de *buen empleador* será una consecuencia directa de la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos,” (p. 49).

Asimismo, El *Employer Branding* puede ser definido como la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones (Mosley, 2007). Es como la forma en que la organización se presenta y se percibe como un empleador atractivo y deseable para los profesionales. Esto incluye las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa implementa, los procedimientos y procesos que utiliza para la contratación y retención de talento, así como las acciones que lleva a cabo para fomentar un ambiente de trabajo positivo y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

Una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. Así pues, la gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa que permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar la promesa de marca. De esta manera, el vínculo de los empleados con la marca se inicia incluso antes de empezar a trabajar en la compañía, cuando son posibles candidatos y se prolongará a lo largo de toda su vida profesional, Por lo tanto, con este profundo y completo

conocimiento de la marca, los empleados si son realmente capaces de transformar la visión de la marca en realidad. Jacob (2003).

“Considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca empleadora es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de un gran lugar para trabajar “ (Susana Fernández-Lores, 2014), (p. 45), y más aún, a la hora de elegir entre una marca y otra, y sobre todo a la persona que deba tomar la decisión de renunciar a su trabajo actual para unirse a una empresa con una marca empleadora más sólida.

En este sentido el concepto de marca empleadora se utiliza con el objetivo de crear una imagen y reputación positiva de una organización como empleador. Al mejorar la imagen y reputación de la empresa, la marca empleadora positiva puede influir en cómo la organización es percibida tanto por los empleados actuales como potenciales, clientes, proveedores entre otros. Martha Alles, (2014) sostiene que “el valor de marca alto produce buena imagen entre directivos y colaboradores, y todos ellos, de manera consciente o no, la transmiten fuera de la organización, como consecuencia de lo cual otras personas desean formar parte de ella.” (p 216).

Diferenciarse de la competencia, logrará tener una marca sólida y distintiva, donde puede destacar a una organización en un mercado laboral competitivo, ayudando a atraer talento en un entorno donde las empresas compiten por los mismos perfiles profesionales. Impulsar el compromiso y la productividad, se refleja en la marca empleadora una cultura de trabajo favorable, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento, logrando así motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a comprometerse con los objetivos

de la organización. Martha Alles (2014), argumenta que “El significado de una marca, así como su posicionamiento, tienen una relación estrecha con la cultura en que se origina y desarrolla dicha marca.” (p 29).

Efectivamente, los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007. p 126-28).

La PVE o propuesta de valor al empleado se refiere a los beneficios y valor agregado que una empresa ofrece a sus empleados a cambio de su compromiso, desempeño y contribución al éxito de la organización. Según Martha Alles (2014) “Uno de los aspectos vitales para la creación de una marca exitosa consiste en evitar falsas promesas. Como cualquier producto o servicio que uno compre, si la propuesta de valor no responde a las expectativas que tenemos de él, no volveremos a adquirirlo y por ende la opinión o percepción que tendremos de la marca será muy negativa.” (p 247).

Los desarrollos profesionales hacen de una PVE que brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo en la carrera, programas de capacitación y formación, mentorías, programas de rotación, horarios de trabajos flexibles, ambiente de trabajo, un entorno laboral positivo, colaborativo y respetuoso. Estos aspectos pueden incluir: Compensación y beneficios: salario competitivo, bonificaciones, planes de incentivos, prestaciones sociales, seguro médico, planes de jubilación, entre otros.

En los últimos años, se vio reflejado el cambio exponencial de varias empresas que tuvieron que digitalizar su trabajo, y ante la necesidad, crearon puestos de trabajos que no existían y en contraposición, como menciona Daniel Martínez (2022) están los “empresarios y líderes de organizaciones que todavía piensan que la empresa no tiene que

adaptarse a todos los caprichos del mercado, sobre todo a los que tienen las nuevas generaciones (el *home office*, la flexibilidad horaria, etc)” (p 29).

Cuando mencionamos el término de *marca empleadora* en *entornos virtuales*, es importante, tener en cuenta, como comenzó este fenómeno en el ámbito virtual. Según Rosario Sheen (2018) menciona que “El fenómeno de la globalización de fines del siglo XX, que se inició en la década de 1990, ha replanteado en la forma que las organizaciones interactúan entre sí y, en consecuencia, el mundo del trabajo. Aunque solo han pasado dos décadas y media desde entonces, nos parecen muy lejanos los tiempos cuando en las oficinas un empleado enviaba a alguien un documento impreso vía fax o cuando otro contaba con orgullo las décadas que llevaba trabajando en la misma empresa.” (p 5).

En este sentido, Chiavenato (2007) señala que “La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía. La referencia de Chiavenato describe el avance y la adopción generalizada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han tenido un impacto significativo en la economía mundial, dando lugar a la globalización. La tecnología de la información ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan y se conectan a nivel global, este nivel global se refiere a algo que ocurre o se aplica en todo el mundo, permitiendo a las empresas expandir sus operaciones y acceder a nuevos mercados. Esto ha llevado a una mayor integración económica y a cambios en los modelos de negocio y la competencia empresarial.

La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa, los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, los productos y servicios se ajustan constantemente a las necesidades y demandas del cliente.

Chiavenato (2007) define que “la organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán realizadas en casa por los empleados.” (p 27).

El autor nos estaba preparando en esta nueva era, donde reflejaba que las organizaciones virtuales serán interconectadas electrónicamente y sin papeleo.

Estos ejemplos nos indican que el recurso ya no era económico sino de conocimiento, y lo que nuevamente comparte Chiavenato (2007) “Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. *La administración de recursos humanos* cede su lugar a un nuevo enfoque: *La gestión del talento humano*” (p 27).

Continuando con esta idea, la Real Academia Española define el término virtual como: Que está ubicado o tiene en línea, generalmente a través de internet. *Tienda, campus, curso, encuentro virtual*. Por ejemplo, tienda virtual, campus virtual, curso virtual, encuentro virtual. Esta definición resalta la naturaleza digital y en línea de las interacciones y experiencias que ocurren en el ámbito virtual.

En este sentido, el área de recursos humanos, ha sido una de las últimas en experimentar, esta transformación digital. Podríamos establecer una conexión entre los términos *recursos humanos-marca empleadora-valor al empleado*: “la gestión de personas se ha llevado a cabo con un enfoque operativo e incluso administrativo, centrado en aspectos legales, laborales y económicos de la relación empleado/empleador. Hoy la balanza se inclina a favor de las personas, que pueden elegir cada vez más entre unos y otros empleadores. Lo que hace que las empresas gestionen mejor su posicionamiento en el mercado laboral. Esto hace que la denominada propuesta de valor al empleado

(conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma), se responden: ¿Por qué trabajar aquí?” Mirian Aguado Hernández, 2016 (p 4).

En el año 2023, nos encontramos inmersos en una sociedad hiperconectada, donde la percepción de marca, ha adquirido una relevancia central. Según un estudio de LinkedIn, una empresa estadounidense de 10.000 empleados con una marca empleadora débil podría llegar a pagar hasta 7,6 millones de dólares en salarios adicionales para conseguir el talento para su empresa. Las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. A su vez, casi la mitad de los encuestados declararon que no aceptarían un trabajo de una empresa con mala reputación, independientemente del salario. Randstad (2023).

Por otra parte, la rotación de empleados desempeña un papel crucial en la propuesta de valor al empleado dentro de una marca empleadora en una empresa. El nivel de rotación puede tener un impacto directo en la percepción de los empleados, sobre los beneficios y oportunidades que la organización les brinda. Según Chiavenato, (2011), “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La *rotación* es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos *fenómenos internos y/o externos* de la organización. Algunos ejemplos que se pueden citar entre los fenómenos externos pueden ser: Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo y como fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

las políticas salariales, política de prestaciones, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipos de relaciones humanas dentro de la organización, moral del personal, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de recursos humanos”. (p 139).

“Según Gartner, una propuesta de valor al empleado bien gestionada, tiene un impacto significativo en la atracción de talento. De acuerdo con una encuesta realizada a nivel mundial por esta entidad, se observó que las empresas que cuentan con una propuesta de valor al empleado sólida, experimentan un 50% en el alcance a candidatos pasivos y una reducción del 69% en la rotación de empleados. Por su parte, la Society for Human Resource Management (SHRM), ha señalado que las empresas con una empleadora sólida, logran disminuir los costos de contratación hasta un 50% y la rotación de empleados en un 28%.” (Randstad, 2023). Estos datos respaldan la importancia estratégica de contar con una propuesta de valor al empleado sólida y una marca empleadora bien establecida. Al invertir en la construcción de una cultura organizacional atractiva, oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como en la promoción de un entorno laboral positivo, las empresas pueden atraer y retener talento de calidad, al tiempo que reducen los costos asociados con la contratación y la rotación de personal.

Es cierto que el área de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la transformación de la motivación de los colaboradores y el fomento del compromiso laboral que los lleve a formar parte de una marca empleadora, incluso en entornos virtuales. Chiavenato (2011).

Del mismo modo, la motivación de las personas que trabajan en una empresa, pueden ser interpretadas de dos maneras, según José Ignacio Velázquez Rivas (1996) “una primera que se refiere al interés del individuo por pertenecer a una firma que le proporcione un

puesto de trabajo; la otra, una vez logrado el empleo, hace alusión a las disposiciones del sujeto para colaborar con la tarea que le corresponde. Fueron James March y Hebert Simón los primeros en manifestar las importantes diferencias que existen entre los dos tipos de decisiones que efectúan los empleados respecto de su empresa” (p 52).

De igual forma, la motivación de un empleado se compone de una multitud de motivos, donde la marca empleadora juega un rol muy importante para mantener, desarrollar o cambiar el rendimiento o su comportamiento a través de incentivos.

Recientemente, se ha comentado en un artículo que las personas que forman parte de un grupo de trabajo remoto pueden estar igual de motivadas y ser igual de efectivas que los equipos que se encuentran en persona, siempre y cuando el líder y sus miembros se enfoquen en ciertos aspectos para llegar al éxito. Muchos analistas creen que es más probable que el resultado sea un cambio de terreno de juego que una caída de la competencia de negocios globales. Cada vez más, los empleados tienen varios roles y por lo tanto son parte de varios equipos. Los estudios de investigación estiman que entre el 81% y el 95% de los empleados alrededor del mundo trabajan activamente en varios equipos simultáneamente de manera virtual. Trabajar de manera remota, de tiempo completo o con acuerdos de teletrabajo parciales se ha convertido cada vez más común en todo el mundo. Nick Fisher (2023).

La revista de la Asociación Española de Especialista en Medicina del Trabajo (2021) redacta un artículo sobre los Efectos del teletrabajo sobre bienestar de los trabajadores, escrito por Agustín María Sánchez-Toledo Ledesma, donde proporciona un valioso antecedente en el campo de investigación sobre el impacto del teletrabajo en el bienestar de los empleados. El autor se basa en una revisión exhaustiva de estudios previos y sintetiza los hallazgos más relevantes relacionados con esta temática. A través de esta

revisión, se examinan los efectos tanto positivos como negativos del teletrabajo en el bienestar de los trabajadores, teniendo en cuenta una serie de factores contextuales, organizacionales e individuales. En términos positivos, se destaca que el teletrabajo puede brindar flexibilidad en la gestión del tiempo, reducir el estrés asociado a los desplazamientos y favorecer un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, se resalta la autonomía y el control que puede experimentar el empleado al trabajar desde casa. No obstante, también se señalan aspectos negativos, como la dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, la posible sensación de aislamiento social y la pérdida de interacciones presenciales con colegas y superiores.

Este artículo, constituye un antecedente relevante para comprender los efectos del teletrabajo en el bienestar de los trabajadores. Su enfoque integral y su revisión de estudios previos ofrecen una base sólida para comprender los beneficios y los desafíos asociados con esta modalidad laboral. Los resultados presentados en este estudio son de gran relevancia para futuras investigaciones y para la implementación efectiva del teletrabajo en las organizaciones.

En resumen, el siguiente trabajo, tiene como objetivo investigar: En qué medida, la implementación del home office, dentro de la propuesta de valor al empleado, es valorada por los trabajadores. Está basada en dos configuraciones laborales diferentes: empresas con trabajo virtual y trabajo híbrido. Al analizar la percepción y la valoración de los empleados en relación con el trabajo remoto en cada contexto, se contribuirá a comprender cómo influye en la construcción de la marca empleadora y como puede ser aprovechado estratégicamente por las organizaciones. Los resultados obtenidos tendrán implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos y el diseño de políticas

laborales que promuevan la satisfacción y el compromiso de los empleados en el entorno laboral actual.

Objetivo general

Evaluar la percepción de los empleados respecto a la implementación del home office como parte de la propuesta de valor de las empresas.

Objetivos específicos:

- Determinar el grado de satisfacción de los empleados con la opción home office.
- Identificar los beneficios percibidos por los empleados al tener la posibilidad de realizar home office o híbrido.
- Explorar los desafíos y dificultades que los empleados experimentan al trabajar home office.
- Analizar y comparar la tasa de rotación de empleados antes y después de la implementación del trabajo home office o el modelo híbrido.

Como hipótesis se plantea que la implementación del home office tiene un impacto positivo en los trabajadores, ya que se percibe que les brinda mayor flexibilidad y comodidad en su entorno laboral, lo cual se traduce en un aumento en la satisfacción laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la productividad.

Métodos

El método utilizado en esta investigación es de naturaleza exploratoria, con un enfoque mixto, que combina tanto elementos cualitativos como cuantitativos. Mediante este enfoque, se busca explorar en experiencias, percepciones y opiniones de los participantes en relación con la implementación del trabajo home office y el modelo híbrido. Para ello, se emplearán técnicas cualitativas como encuestas y grupos de discusión, que permitirán obtener información detallada y contextualizada. Además, se recopilaron datos cuantitativos a través de encuestas o análisis estadísticos para obtener una visión más amplia y generalizable del fenómeno. La combinación de ambos enfoques permitirá obtener una comprensión más completa y holística de los efectos, desafíos y beneficios asociados a estas modalidades de trabajo, así como la posible influencia en la rotación de empleados.

Para una mejor comprensión, realizaremos una breve descripción de cada concepto: Cuando se menciona una investigación de alcance exploratorio, Sampieri (2014) la define como aquella que: “se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (p 91). Un diseño se refiere al “plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p 150). El enfoque mixto, “entrelaza la investigación cuantitativa y cualitativa, implicando su interacción y potenciación, a través de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada, y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (p 10).

El diseño será no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes (trabajo home office vs modelo híbrido), ni está asignado aleatoriamente a los participantes a diferentes condiciones. Según Sampieri (2006) define la investigación no experimental como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 118). A su vez el diseño de investigación es transeccional, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 120). Es por ello que la muestra, los hallazgos y conclusiones serán aplicables en las empresas y participantes específicos involucrados en el estudio y no se podrán generalizar de manera amplia a otras organizaciones o contextos.

La muestra, objeto de esta investigación, está conformada por dos empresas ubicadas en el territorio nacional. La primera empresa es una agencia de traducción lingüística que opera de manera híbrida, contando con un plantel de 40 personas ubicadas en la provincia de San Miguel de Tucumán, Argentina. La segunda empresa es una institución educativa virtual que se dedica a la consultoría y capacitación en diversas disciplinas, contando con 25 profesionales que dictan clases a más de 1500 alumnos de habla hispana. Esta empresa se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Ambas empresas han decidido mantener su anonimato, al igual que las personas que trabajan en ellas. Por lo tanto, la población total que se considerará para este estudio está compuesta por los empleados de ambas empresas, lo que representa 65 empleados en total.

Las mismas fueron seleccionadas a través de un muestreo por conveniencia, no probabilístico accidental. El muestreo por conveniencia, “es una técnica de selección de muestra que se basa en la disponibilidad y accesibilidad de los participantes. En lugar de

seguir un proceso aleatorio o estratégico para seleccionar a los participantes de manera representativa de la población objetivo, en el muestreo por conveniencia se eligen aquellos individuos que nos más fáciles o convenientes de reclutar o acceder” (p 189). Sampieri (2014) define al procedimiento no probabilístico, como el “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p 176) y según Grasso (2006) “es accidental cuando la muestra se conforma con aquellos sujetos o elementos de la población a los que es más fácil acceder en una situación” (p 96).

Para el desarrollo de esta investigación de enfoque mixto, se emplearán dos métodos de recolección de datos: encuestas a los responsables de Recursos Humanos (1 por cada empresa) y encuestas en formato Google, dirigidas a los empleados (5 por cada empresa).

Las encuestas con los responsables de Recursos Humanos tienen como finalidad obtener una comprensión más profunda de sus perspectivas sobre la implementación del trabajo remoto y en el modelo híbrido. A través de estas encuestas, se explorarán en detalle los desafíos y beneficios percibidos desde su posición en la organización. Las preguntas abiertas permitirán capturar las experiencias y percepciones de los participantes de manera individualizada, brindando información cualitativa valiosa.

Por otro lado, las encuestas en formato Google dirigidas a los empleados, tienen como objetivo, recopilar datos cuantitativos sobre sus perspectivas y experiencias en relación al trabajo remoto y el modelo híbrido. Mediante preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple, se obtendrá información estructurada medible. Estos datos cuantitativos, permitirán identificar tendencias y patrones comunes en las respuestas de los empleados, proporcionando una visión más amplia y generalizada de sus percepciones y opiniones en relación a estos modelos de trabajo.

La inclusión de preguntas cualitativas y cuantitativas tanto en las encuestas, asegura la obtención de diferentes tipos de datos, complementando así el análisis de la investigación.

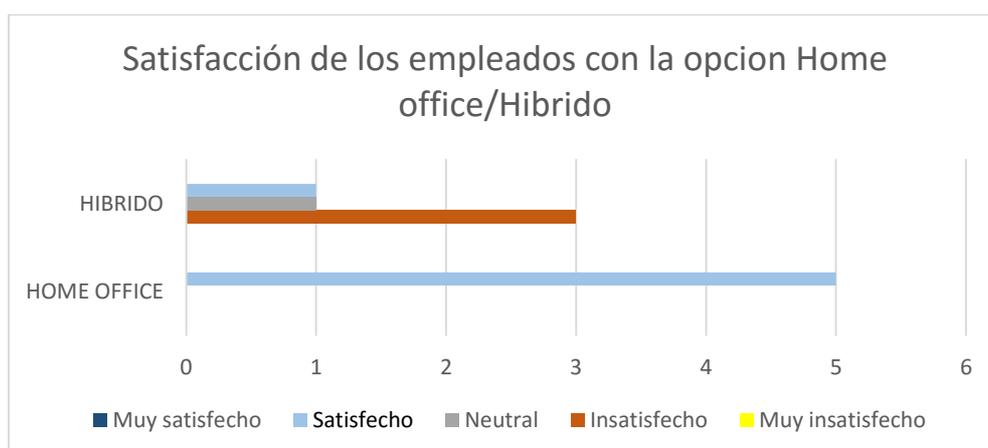
Resultados

En esta sección, presentaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación, los cuales se han dividido de acuerdo a la segmentación por objetivos específicos identificados en el apartado de la introducción.

Objetivo: *Satisfacción con la opción home office relacionados con las encuestas a los empleados*

A través de la *pregunta 6*, se evaluó la satisfacción de los empleados con la opción de trabajar desde casa o en un modelo híbrido. El objetivo de esta pregunta fue determinar el grado de satisfacción de los empleados en relación a la modalidad de trabajo. Se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos (Gráfico 1). Entre los empleados que trabajan exclusivamente desde casa, se observó que todos expresaron estar satisfechos con esta modalidad. Por otro lado, en el modelo híbrido, se registró un número de empleados insatisfechos, así como otros que se mostraron neutrales o satisfechos. Estos resultados reflejan la diversidad de opiniones y experiencias de los empleados en relación a la satisfacción con su modalidad de trabajo.

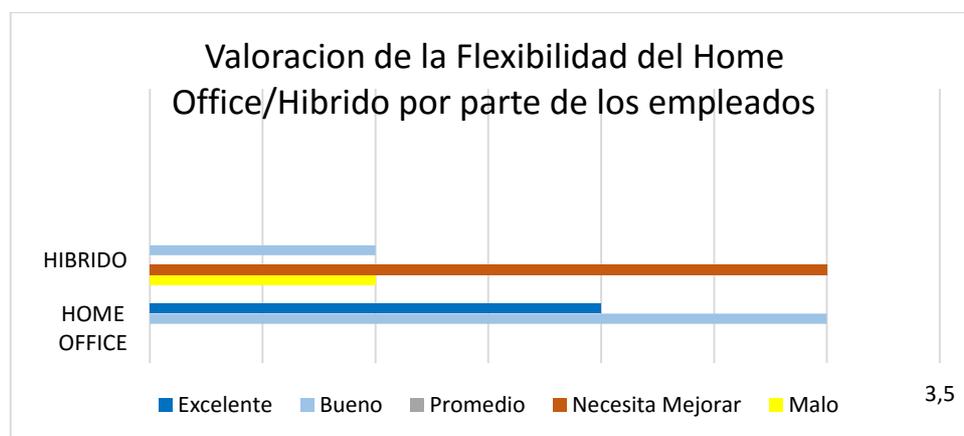
Gráfico 1



Elaboración Propia

Sobre la valoración de la flexibilidad que le brinda el trabajo home office/híbrido en comparación con el trabajo presencial, de la *pregunta 10*, el objetivo de esta pregunta fue determinar cómo los empleados perciben la flexibilidad en sus respectivas modalidades de trabajo. Se observaron diferencias, (Gráfico 2), los empleados de Home Office valoran la flexibilidad mayoritariamente como bueno y excelente. Por otro lado, entre los empleados en el modelo híbrido, algunos la valoran como buena, otros como mala.

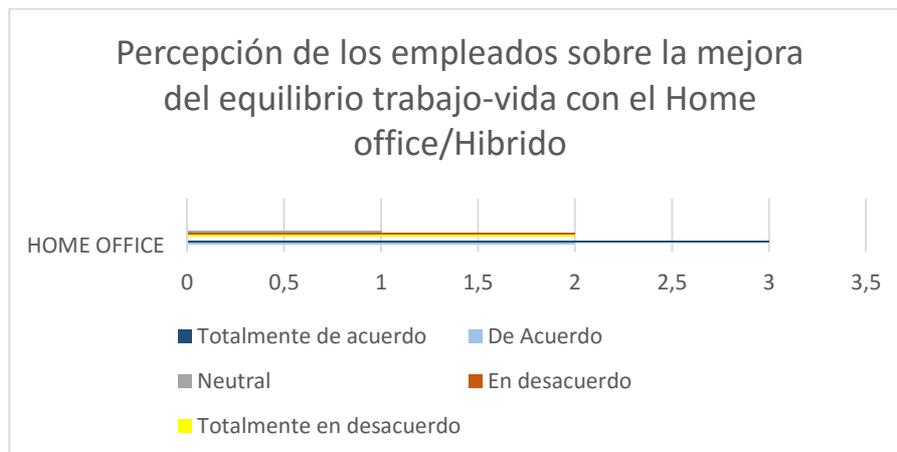
Gráfico 2



Elaboración propia

En relación a la *pregunta 11* sobre la percepción de los empleados sobre si el home office ha mejorado el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, nuevamente se observaron diferencias entre los empleados que optaron por el Home Office y aquellos que siguieron un modelo híbrido. (Gráfico 3). Entre los empleados que trabajan desde casa, la mayoría estuvieron totalmente de acuerdo y el resto de manera positivamente de acuerdo. En cambio, en el modelo híbrido, la mayoría de los empleados estaban en desacuerdo y uno solamente neutral.

Gráfico 3



Elaboración propia

Objetivo: *Beneficios percibidos relacionados con las encuestas a los empleados*

A través de la *pregunta 14*, se exploró la perspectiva de los empleados acerca de los beneficios derivados de la implementación del home office. Se presentaron diez beneficios relevantes y se solicitó a los empleados asignar un número para indicar la prioridad de cada beneficio, donde 1 representaba el beneficio menos importante y 10 el más importante.

Al analizar (tabla 1), las respuestas de los empleados, se pudo obtener una visión más clara de los beneficios que son más apreciados y prioritarios para ellos. Esta información resulta relevante para comprender cómo el home office impacta positivamente en la vida laboral de los empleados y puede ser utilizada para informar y mejorar las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo remoto.

TABLA 1

Perspectiva de los empleados en cuanto a los beneficios que experimentan al tener la posibilidad de realizar el trabajo home office o híbrido

Beneficio	Empleado en home Office	Empleado en Modelo Híbrido
1. Flexibilidad en la gestión del tiempo y horarios de trabajo.	Valorado	-
2. Mejor equilibrio entre el	Valorado	-

Trabajo y la vida personal.

3.Mayor autonomía y control sobre el trabajo.	Valorado	-
4.Oportunidad de evitar distracciones y ruidos de La oficina.	Valorado	No valorado
5.Facilitar para conciliar responsabilidades familiares o personales.	Valorado	No valorado

Elaboración propia a base de APA (2010)

Continuando con la forma en que se evalúa el trabajo en el contexto del home office o híbrido de la *pregunta 9*, donde se les consultó si perciben beneficios en comparación con el trabajo presencial, nos permitió obtener valiosas perspectivas de los empleados sobre la relación entre la forma de evaluación y los beneficios percibidos en el contexto del trabajo desde casa o en el modelo híbrido.

Entre los empleados que trabajan exclusivamente desde casa, se observó una tendencia mayoritaria hacia la coordinación con la afirmación planteada. Cuatro de ellos expresaron su acuerdo, lo que sugiere que perciben una conexión directa entre la forma en que se evalúa su trabajo en el entorno de home office y la percepción de los beneficios adicionales y un empleado se mantuvo neutral al brindar una respuesta.

En el caso de los empleados que trabajan en un modelo híbrido, se observaron respuestas más dispersas. Dos de ellos expresaron su desacuerdo, otros dos empleados manifestaron su acuerdo con la afirmación planteada y uno se mostró neutral.

Objetivo: *Desafíos y dificultades que los empleados experimentan al trabajar home office:*

Los resultados obtenidos revelaron varios aspectos relevantes en este sentido: En primer lugar, se identificó que uno de los principales desafíos para los empleados que trabajan en home office es la gestión del tiempo y la estructuración de sus horarios, con

respecto a *la pregunta 4*, donde se les consultó si tenían horarios preestablecidos o tenían la posibilidad de gestionar sus propios horarios. Al estar en un entorno doméstico, algunos empleados enfrentaron dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que generó un desafío en términos de equilibrio.

Además, se encontró que algunos empleados experimentaron dificultades para mantener la motivación y la concentración en un entorno hogareño, con respecto a *la pregunta 5*. Las distracciones, al principio, como las tareas del hogar, las interrupciones familiares o el acceso a dispositivos electrónicos personales, fueron identificadas como obstáculos al comienzo del trabajo, luego fueron adecuándose a los obstáculos que se podrían llegar a presentar en su entorno.

Otro desafío mencionado en *la pregunta 8* fue indagar sobre los principales desafíos que los empleados han enfrentado al adaptarse al trabajo desde casa en término de productividad y colaboración con su equipo, donde las respuestas obtenidas revelaron que la falta de interacción social y colaboración con sus compañeros de trabajo influye notablemente, al no estar físicamente presentes en la oficina, lo cual puede impactar negativamente en la comunicación, la colaboración y el sentido de pertenencia al equipo. Este desafío puede dificultar el flujo de información, la realización de proyectos en conjuntos y la construcción de relaciones profesionales sólidas.

Asimismo, se observó en *la pregunta 12*, donde consultamos si habían experimentado problemas técnicos o de conectividad desde casa y como llegaron a abordar esos desafíos, fue que algunos empleados enfrentaron dificultades tecnológicas y de conectividad. La calidad de la conexión a internet, los problemas con el equipamiento informático y las herramientas de comunicación remota fueron mencionados como obstáculos para realizar eficientemente las tareas asignadas.

En la *pregunta 13*, se indaga acerca de ventajas y desventajas experimentados al trabajar desde casa en un modelo híbrido. El objetivo principal fue evaluar las percepciones de los empleados sobre cada uno de estos modelos de trabajo a distancia. A partir de los resultados obtenidos, (Tabla 2), se identificaron las siguientes ventajas y desventajas mencionadas por los empleados:

TABLA 2

Percepciones de los empleados sobre las ventajas y desventajas del trabajo home office y el modelo híbrido.

Ventajas	Empleado en home Office	Empleado en Modelo Híbrido
Gestión personalizada de horarios laborales	4	2
Empoderamiento en la toma de decisiones laborales	3	1
Ahorro de tiempo y costos de transporte	5	-
Mayor comodidad y ambiente personalizado	5	2
Mayor libertad para equilibrar El trabajo y la vida personal	4	-

Desventajas	Empleado en home Office	Empleado en Modelo Híbrido
Sentimiento de aislamiento	3	2
Dificultad para separar trabajo y vida personal	1	5
Falta de interacción social y Colaboración con el equipo	4	5
Posible falta de estructura y disciplina	1	2
Dependencia de la tecnología y conectividad	4	2

Elaboración propia a base de APA (2010)

Continuando con la *pregunta 7*, buscó comprender cómo la modalidad de trabajo remoto o híbrido ha influido en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los

empleados. Se exploró la distribución del tiempo y las responsabilidades, así como la capacidad de separar y gestionar eficientemente ambos aspectos de su vida. Uno de los desafíos mencionados por los empleados de modalidad híbrida, fue la necesidad de adaptarse a diferentes entornos de trabajo, otros se enfrentaron al desafío de ajustarse a la dinámica de la oficina y encontrar un espacio adecuado y productivo en su hogar para trabajar. En cuanto a la modalidad home office, algunos expresaron la necesidad de gestionar y coordinar mejor sus horarios familiares debido a la flexibilidad, mientras que otros mencionaron la importancia de planificar de manera adicional para cumplir efectivamente con sus responsabilidades laborales y familiares.

Objetivo: Tasa de rotación de empleados antes y después de la implementación del trabajo home office o el modelo híbrido realizada en las encuestas a los RR.HH.

En relación a la observación de la pregunta d, según los resultados de las encuestas recibidas por los responsables de Recursos Humanos de cada empresa, estamos analizando posibles cambios en la tasa de rotación de personal desde la implementación del modelo de trabajo home office de manera remota como híbrido. Para visualizar estos datos, utilizamos gráficos circulares donde cada porcentaje se representa como una porción del círculo.

Basado en las encuestas recibidas hasta la fecha, se observa que el 15% de los empleados que dejaron la empresa en los últimos 6 meses (desde mayo 2023) ocupa una porción más pequeña del círculo, en comparación al resto de los empleados que se mantienen activos (Gráfico 4). Al realizar una comparación con el análisis del último año, se observa una incrementación en la rotación por parte de los empleados en un 20%, (Gráfico 5).

Al ampliar el análisis, que refleja la modalidad híbrida, según los datos de las encuestas realizadas durante los 6 meses (desde mayo 2023), (Gráfico 6), de los responsables de Recursos Humanos, se observa un 20% de rotación en los empleados en contraposición al último año en un 25%, (Gráfico 7).

Estos resultados, indican una tendencia hacia una menor tasa de rotación de personal en ambas modalidades de trabajo. Esto sugiere que la implementación de los modelos de trabajo home office remoto e híbrido ha tenido un impacto positivo en la retención de empleados, según los datos recopilados hasta la fecha por cada empresa. Esto respalda la efectividad de las políticas implementadas con la creciente adopción de modelos de trabajo flexibles en el contexto laboral actual.

Gráfico 4

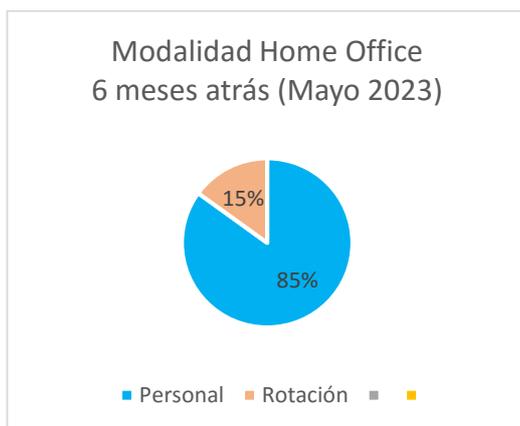


Gráfico 5

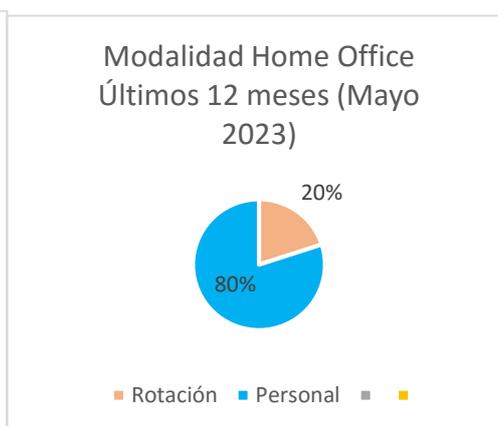


Gráfico 6



Gráfico 7



Elaboración propia

En cuanto a la atracción de nuevos empleados, según la *pregunta f*, se encontró que la implementación del trabajo home office e híbrido ha mejorado la capacidad de las empresas para atraer talento. (Tabla 3). Los factores considerados en la construcción de la marca empleadora, como la cultura, el liderazgo, la flexibilidad, el crecimiento y los beneficios, han sido valorados de manera positiva por los candidatos a empleo. Es importante tener en cuenta que algunos factores pueden ser relevantes sólo para una modalidad específica (por ejemplo, la interacción y la colaboración se destaca en el modelo híbrido debido a la presencia en la oficina), mientras que otros factores son comunes a ambas modalidades (como la flexibilidad y la autonomía).

TABLA 3

Factores importantes para profesionales de RRHH en modalidad Home Office y modalidad híbrida

Factores	Profesionales RRHH Home Office	Profesionales RRHH modalidad híbrida
Flexibilidad y autonomía	SÍ	SÍ
Mayor productividad	SÍ	SÍ
Menor estrés por desplazamientos	SÍ	SÍ
Mayor autonomía en gestión del tiempo	SÍ	SÍ
Equilibrio entre trabajo presencial Y remoto	-	SÍ
Interacción y colaboración	-	SÍ
Mayor conexión con la cultura	-	SÍ
Flexibilidad y adaptabilidad	-	SÍ

Elaboración propia a base de APA (2010)

En relación con la *pregunta h*, desde la implementación del teletrabajo, se percibió una disminución en los niveles de ausentismo. Los empleados consideran que, al tener la posibilidad de trabajar desde casa, pueden evitar desplazamientos y están más motivados

para cumplir con sus responsabilidades laborales, lo que ha resultado en una disminución en las ausencias. Como por ejemplo en las citas médicas, responsabilidades familiares o imprevistos, evitando la necesidad de solicitar permisos o ausentarse del trabajo. Esto ha contribuido a una reducción de ausencias y una mayor continuidad en las tareas y proyectos.

Discusión

En este capítulo, se presentarán y analizarán los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, con el objetivo de responder a la pregunta de investigación planteada. ¿En qué medida, la implementación del home office, dentro de la propuesta de valor al empleado, es valorada por los trabajadores? El estudio se centró en evaluar la percepción y la satisfacción de los empleados con respecto a la modalidad remoto y cómo ésta contribuye a su bienestar y satisfacción laboral.

En principio, se abordarán de manera específica los diversos objetivos identificados en la introducción de la siguiente manera:

Al evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en el primer objetivo específico, con la opción de trabajo home office, según un estudio realizado por la OIT (Organización Internacional Del Trabajo, 2011), sobre Buenas prácticas en el teletrabajo, revela que la opción de trabajo home office tiene un impacto significativo en la satisfacción de los empleados. La flexibilidad que proporciona esta modalidad permite a los empleados gestionar sus responsabilidades laborales, con sus compromisos personales, lo que contribuye a un mayor bienestar general. Al tener la capacidad de organizar su tiempo de trabajo de manera más autónoma, los empleados pueden dedicar tiempo de calidad a sus familias, participar en actividades recreativas y cuidar de su salud física y mental. Esta conciliación entre la vida laboral y personal no solo mejora la satisfacción individual, sino que también fomenta un mayor compromiso y productividad en el trabajo, generando así un entorno laboral más saludable y enriquecedor para todos.

Sin embargo, basándonos en las respuestas proporcionadas por los empleados, se puede concluir que la satisfacción de los empleados en relación a la modalidad de trabajo varía significativamente entre aquellos que trabajan exclusivamente desde casa y aquellos

que siguen un modelo híbrido. En el caso de los empleados que trabajan home office, todos expresaron estar satisfechos con esta modalidad. Sin embargo, en el modelo híbrido, se observó una mezcla de opiniones mezcladas. Estos resultados reflejan la diversidad de experiencias y percepciones de los empleados en cuanto a la satisfacción con su modalidad de trabajo. Además, se observaron diferencias en la valoración de la flexibilidad que brinda el trabajo en comparación con el trabajo presencial. Los empleados de home office valoran la flexibilidad mayoritariamente como excelente, mientras que los empleados del modelo híbrido hubo opiniones mixtas. Asimismo, en cuanto a la percepción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los empleados que optaron por el home office estuvieron mayoritariamente de acuerdo en que ha mejorado su vida personal, mientras que el modelo híbrido la mayoría estuvo en desacuerdo.

Tanto el estudio por la OIT, donde destaca la importancia de considerar las necesidades y preferencias individuales al implementar modalidades de trabajo flexible, como el teletrabajo, se encontró que el home office tiene un impacto positivo en la satisfacción de los empleados, y es esencial tener en cuenta las diferencias entre aquellos que trabajan exclusivamente desde casa y los que siguen un modelo híbrido. Las organizaciones que poseen una marca empleadora deben adaptar sus políticas y prácticas de teletrabajo para garantizar esa satisfacción y bienestar de sus empleados. Esto implica brindar un entorno laboral saludable y enriquecedor, donde se valore la autonomía, la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Al hacerlo, las organizaciones pueden construir una marca empleadora sólida y atractiva, promoviendo así la retención y atracción de talento de calidad. Esto conduce a su vez, a una mayor productividad, compromiso y lealtad hacia la organización.

Con respecto al segundo objetivo específico donde se debía identificar los beneficios percibidos por los empleados al tener la posibilidad de realizar trabajo home office o híbrido, se identificó que los trabajadores que trabajan de manera remota, incrementan su productividad, gracias a la flexibilización en su jornada laboral. También se observa una disminución del estrés, ya que las personas no tienen que trasladarse hacia su lugar de trabajo, pueden conciliar su vida personal con la profesional, contribuyendo así a un mayor equilibrio entre estas dos posibilidades. Además, les permite a las personas participar de eventos familiares, compartir con su familia, fijar sus propios horarios de trabajo, entre otros.

Según los resultados de las encuestas realizadas a los empleados, se puede concluir que se logró cumplir con el objetivo específico de identificar los beneficios percibidos por los empleados al tener la posibilidad de realizar home office o un modelo híbrido. En primer lugar, al explorar la perspectiva de los empleados sobre los beneficios del home office, se encontró que los empleados asignan prioridades a diez beneficios relevantes, lo que le permitió obtener una visión clara de los beneficios más apreciados y prioritarios para ellos. Estos resultados son relevantes para comprender cómo el home office impacta positivamente en la vida laboral de los empleados y pueden servir para informar y mejorar las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo remoto.

Además, al evaluar la percepción de los empleados sobre los beneficios en comparación con el trabajo presencial, se encontraron diferencias entre aquellos que trabajan exclusivamente desde casa y aquellos que siguen un modelo híbrido. Entre los empleados que trabajan home office, hubo una tendencia mayoritaria hacia la coordinación entre la forma de evaluación y la percepción de beneficios adicionales. La mayoría de ellos estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que perciben

una conexión directa entre la forma en que se evalúa su trabajo en el entorno de home office y la percepción de beneficios adicionales. En cambio, entre los empleados en un modelo híbrido, las respuestas fueron más dispersas.

Al comparar los beneficios percibidos por los empleados en cuanto al trabajo home office, se observa una similitud con los hallazgos del autor Agustín María Sánchez-Toledo Ledesma (2021). Coincide en que la flexibilidad en la gestión del tiempo y horarios de trabajo es altamente valorada por los empleados. Tener la capacidad de organizar su tiempo de trabajo de manera autónoma les brinda la oportunidad de adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales, lo que contribuye a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En cuanto a la autonomía, ambos estudios resaltan que el trabajo home office proporciona a los empleados un mayor grado de autonomía en la realización de sus tareas laborales. Esto permite tomar decisiones y organizar su trabajo de acuerdo con sus propias preferencias y ritmos, lo que produce en un mayor sentimiento de control sobre su trabajo y en mayor satisfacción laboral.

La facilidad para conciliar responsabilidades familiares o personales y el control sobre el trabajo también se encuentran entre los beneficios identificados tanto por los empleados como por el autor. El trabajo home office permite a los empleados manejar de manera más efectiva sus responsabilidades familiares o personales al tener la flexibilidad de adaptar su horario de trabajo. Esto resulta en una mayor capacidad para conciliar y cumplir con sus obligaciones personales, lo que contribuye a un mayor bienestar general.

En cuanto a la oportunidad de evitar distracciones y ruidos en la oficina, aunque no se menciona específicamente en el estudio del autor, es un beneficio que se puede inferir del contexto del trabajo home office. Al trabajar desde casa, los empleados tienen la

posibilidad de crear un entorno tranquilo y personalizado que les permite concentrarse mejor en sus tareas y evitar las distracciones y ruidos propios de un entorno de oficina.

Estos beneficios contribuyen a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, es importante tener en cuenta los retos relacionados con el establecimiento de límites claros en el horario laboral para preservar el bienestar y evitar el agotamiento.

El tercer objetivo específico fue explorar los desafíos y dificultades que los empleados experimentan al trabajar en modalidad home office. En una investigación realizada por Rubbini, (2012), se encontró que existen dificultades para conciliar el trabajo y la vida laboral, así como para evitar la superposición entre las responsabilidades laborales y domésticas. También identificó desafíos para establecer límites claros entre el trabajo y la vida familiar, lo que resulta en una mayor intrusión del trabajo en la vida familiar. Además, observó complicaciones en el manejo de horario y una falta de atención hacia la propia persona debido a las demandas del trabajo.

Tanto Rubbini como la investigación de Agustín Sánchez-Toledo Ledesma revelan que el teletrabajo puede generar un círculo de integración negativo entre el trabajo y la familia, que se manifiesta en niveles de estrés más altos. Estas dificultades y tensiones experimentadas por los trabajadores destacan la importancia de abordar de manera efectiva los desafíos y proporcionar el apoyo adecuado para promover el bienestar en el contexto del teletrabajo.

Se puede concluir que se logró cumplir el objetivo específico de explorar los desafíos y dificultades que los empleados experimentan al trabajar home office. Los resultados obtenidos proporcionaron una visión clara de los diferentes aspectos problemáticos que enfrentan los empleados en este entorno laboral.

En primer lugar, se identificó que la gestión del tiempo y la estructuración de los horarios fueron uno de los principales desafíos para los empleados que trabajan en home office. La dificultad para establecer límites entre el trabajo y la vida personal generó un desafío en términos de equilibrio.

Además, se encontró que algunos empleados experimentaron dificultades para mantener la motivación y la concentración en un entorno hogareño, especialmente al principio del trabajo. Las distracciones como las tareas domésticas, las interrupciones familiares y el acceso a dispositivos electrónicos personales fueron obstáculos que debieron superar.

Otro desafío mencionado fue la falta de interacción social y colaboración con el equipo de trabajo, lo cual puede impactar negativamente en la comunicación, la colaboración y el sentido de pertenencia al equipo. La ausencia física en la oficina puede dificultar el flujo de información y la construcción de relaciones profesionales sólidas.

También se observaron dificultades técnicas y de conectividad. Algunos empleados enfrentaron obstáculos relacionados con la calidad de la conexión a internet, problemas con el equipamiento informático y las herramientas de comunicación remota, lo que afectó su eficiencia en la realización de las tareas asignadas.

En cuanto al modelo híbrido, se exploraron las ventajas y desventajas percibidas por los empleados. Los resultados obtenidos permitieron identificar diferentes aspectos mencionados por los empleados, brindando una comprensión más completa de las percepciones y experiencias en relación con este modelo de trabajo.

En relación al último objetivo específico de analizar y comparar la tasa de rotación de empleados, se llevó a cabo un estudio exhaustivo para evaluar el impacto del trabajo home office o el modelo híbrido en la retención del personal. Este análisis fue fundamental para

comprender si la implementación de estas modalidades de trabajo tuvo alguna influencia en la rotación de empleados dentro de la organización. Basado en las respuestas proporcionadas por los responsables de Recursos Humanos, se pudo analizar y comparar la tasa de rotación de empleados antes y después de la implementación del trabajo en casa o el modelo híbrido. Los gráficos circulares revelaron una disminución en la tasa de rotación durante el último periodo en comparación con el periodo anterior, tanto en ambas modalidades de trabajo remoto. Esto indica un posible impacto positivo del trabajo home office o híbrido en la retención de empleados.

Además, se observó que la implementación del teletrabajo ha mejorado la capacidad de las empresas para atraer talento. Los factores clave considerados en la construcción de la marca empleadora, como la cultura, el liderazgo, la flexibilidad, el crecimiento y los beneficios, han sido valorados positivamente por los candidatos a empleo. Es importante destacar que algunos factores pueden ser más relevantes en una modalidad específica, como la interacción y la colaboración en el modelo híbrido debido a la presencia en la oficina, mientras que otros factores son comunes en ambas modalidades, como la flexibilidad y la autonomía.

Sobre la pregunta sobre el ausentismo, se percibió una disminución en los niveles de ausentismo desde la implementación del trabajo remoto. Los empleados consideran que al trabajar home office, pueden evitar desplazamientos y están más motivados para cumplir con sus responsabilidades laborales, lo que ha resultado en una reducción en las ausencias. Esto ha contribuido a una mayor continuidad en las tareas y proyectos.

En relación a la hipótesis planteada, los resultados obtenidos respaldan la pregunta sobre en qué medida, la implementación del home office, dentro de la propuesta de valor al empleado, es valorada por los trabajadores. Los empleados valoran positivamente la

implementación del home office debido a la flexibilidad y comodidad que les brinda, lo cual impacta en su satisfacción laboral y en su percepción de equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El trabajo remoto ha demostrado ser una opción atractiva para los empleados, ya que les permite gestionar mejor sus responsabilidades laborales y personales. El hecho de poder trabajar desde casa les otorga un mayor control sobre su tiempo y horarios, lo que contribuye a un mayor equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Esta flexibilidad se traduce en una mayor satisfacción laboral y en un aumento en la productividad de los empleados.

No obstante, es importante reconocer que la implementación del home office también conlleva desafíos y dificultades. Algunos empleados enfrentan distracciones en su entorno doméstico y pueden tener dificultades para mantener la concentración. Es fundamental abordar estos desafíos a través de políticas y recursos adecuados, como la provisión de espacios de trabajo adecuados en el hogar y la promoción de pautas de autogestión eficaces.

En cuanto a las limitaciones de nuestra investigación, es importante tener en cuenta que algunas podrían haber influido en los hallazgos obtenidos. Estas limitaciones pueden afectar la generalización de los resultados y la interpretación de los mismos. A continuación, se presentan las principales limitaciones identificadas durante el desarrollo de este estudio:

1. **Tamaño de la muestra:** El tamaño de la muestra utilizada en este estudio puede limitar la generalización de los resultados a un contexto más amplio. Es importante tener en cuenta que los empleados que participaron en la investigación

representan solo una parte de la población total, lo que podría influir en la representatividad de los resultados.

2. Sesgo de respuesta: Existe la posibilidad de que los empleados que optaron por participar en el estudio tengan una opinión o experiencia particular con respecto al home office, lo que podría introducir un sesgo de respuesta. Es importante considerar que aquellos empleados que no se sienten satisfechos o experimentan dificultades con el home office pueden haber optado por no participar en el estudio, lo que podría sesgar los resultados hacia una perspectiva más positiva.
3. Contexto específico: Los resultados obtenidos en este estudio reflejan la percepción de los empleados en dos contextos laborales específicos: una empresa virtual y otra con un modelo híbrido. Estas circunstancias particulares pueden limitar la generalización de los resultados a otras organizaciones o entornos laborales diferentes.
4. Percepción subjetiva: La evaluación de la percepción de los empleados respecto al home office se basa en su opinión subjetiva. Las respuestas pueden estar influenciadas por factores individuales, experiencias previas y expectativas, lo que puede afectar la objetividad de los resultados.
5. Duración y momento del estudio: El estudio se llevó a cabo en un periodo de tiempo específico y las percepciones de los empleados pueden haber cambiado con el tiempo.

Las fortalezas y aportes de esta investigación son los siguientes:

- Contexto relevante: El estudio se centra en el impacto del home office como parte de la propuesta de valor al empleado. Dado el creciente interés y adopción de esta

modalidad de trabajo, la investigación aborda un tema actual y relevante para las organizaciones y los empleados.

- **Comparación de contextos laborales:** El estudio compara la percepción de los empleados en dos contextos laborales distintos: una empresa virtual y otra con un modelo híbrido. Esta comparación permite identificar diferencias y similitudes en la percepción del home office en diferentes entornos organizacionales.
- **Perspectiva de los empleados:** El enfoque de la investigación se basa en la percepción de los propios empleados. Al recopilar datos directamente de los empleados, se obtiene una visión interna y subjetiva de su experiencia y opinión sobre el home office.
- **Identificación de beneficios y desafíos:** El estudio identifica los beneficios percibidos por los empleados al tener la posibilidad de realizar home office, así como los desafíos y dificultades que enfrentan. Esta información proporciona una comprensión más completa de los aspectos positivos y negativos asociados con el trabajo remoto.
- **Implicaciones sobre la propuesta de valor:** La investigación analiza cómo la implementación del home office impacta la propuesta de valor al empleado, influyendo en la satisfacción de ellos, la retención de talento y la atracción de nuevos empleados. Estos hallazgos son relevantes para las organizaciones que buscan diseñar estrategias efectivas en gestión del talento y promover un entorno laboral atractivo.

Las conclusiones de esta investigación indican que la implementación del home office como parte de la propuesta de valor al empleado es ampliamente valorada y tiene un impacto positivo en la percepción en los trabajadores remotos. Los colaboradores que

trabajan bajo esta modalidad expresan alta satisfacción con la opción de trabajar desde casa, destacando la flexibilidad, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la autonomía y el control sobre sus tareas. También se han identificado beneficios significativos relacionados con la gestión del tiempo, la reducción de distracciones y ruidos en el entorno de trabajo, así como la conciliación de responsabilidades familiares o personales.

A su vez, se puede concluir que los empleados que trabajan en el modelo híbrido presentan una satisfacción mixta en relación con su situación laboral. Aunque están satisfechos con la posibilidad de trabajar de forma remota, no muestran la misma satisfacción cuando deben acudir a la oficina. Esto puede deberse a una serie de desafíos y dificultades específicas asociadas con el trabajo híbrido.

Uno de los desafíos identificados es la pérdida de tiempo debido a las distracciones presentes en la oficina. Al estar expuestos a un entorno de trabajo con otros colegas y posibles interrupciones, los empleados pueden experimentar dificultades para mantener el enfoque y la productividad, lo que afecta su percepción de satisfacción.

Si bien el trabajo híbrido ofrece flexibilidad y la oportunidad de combinar el trabajo remoto y la interacción en la oficina, algunos empleados enfrentan desafíos y dificultades específicas que pueden afectar su nivel de satisfacción. Es importante para las organizaciones abordar estos problemas y encontrar soluciones que promuevan una experiencia laboral equilibrada y satisfactoria para todos los empleados.

A partir de estos hallazgos, se formulan las siguientes recomendaciones para las empresas:

- ✓ Fortalecer la comunicación y el apoyo: Es fundamental mantener una comunicación clara y constante con los empleados que trabajan en modalidad de

home office, brindando apoyo y recursos para garantizar su bienestar y productividad.

- ✓ Establecer políticas claras y flexibles: Las empresas deben establecer políticas y pautas claras sobre el home office, brindando flexibilidad en cuanto a la frecuencia y duración de esta modalidad de trabajo, adaptándose a las necesidades individuales de los empleados.
- ✓ Promover la capacitación y el desarrollo: Es importante ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los empleados que trabajan de manera remota, asegurándose de que tengan acceso a los recursos y herramientas necesarios para su crecimiento profesional.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se sugiere realizar estudios longitudinales para evaluar cómo evoluciona la percepción y el impacto del home office a lo largo del tiempo. También resulta relevante investigar la relación entre la implementación del home office y la retención de talento a largo plazo, así como explorar como otras variables, como la cultura organizacional y el liderazgo, pueden influir en la propuesta de valor para los empleados.

Referencias

- Aguado Hernández, M. (2016) *Marketing Recursos Humanos y marca empleadora*. PeopleMatters, pag1-12.
web:https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2016/Noviembre/Reportaje_People_309_MARKETING_Y_VENTAS.pdf
- Agustín María Sánchez-Toledo Ledesma, *Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores*, Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (2021) Vol 3 No 2, Madrid jun 2021 Epub 18-Oct-2021
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552021000200234
- Alles Martha Alicia (2014) *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización* Granica 1ª edición
https://www.google.com.ar/books/edition/Marca_Recursos_Humanos_La/pNvYAwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=marca+empleadora&pg=PA49-IA5&printsec=frontcover
- Blasco-López, M.F, Rodríguez -Tarodo, A. Fernández-Lores, S. (2014) *Employer branding estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Business Review, (44), pag 34-53
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Chiavenato I. (2007) *Administración de Recursos Humanos El Capital humano de las organizaciones* Octava edición México DF Interamericana editores S.A. de C.V.
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa*. Revista Internacional de

Investigación en Comunicación aDresearch ESIC. N10 Vol. 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 32 a 51.

https://www.researchgate.net/publication/326417954_18_anos_de_Employer_Branding_hacia_una_definicion_mas_precisa

- Fisher, N. (2023) *Los desafíos y los beneficios de pertenecer a un grupo virtual de trabajo en una organización. Infobae,*
<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/03/28/los-desafios-y-beneficios-de-pertenecer-a-un-grupo-virtual-o-global-de-trabajo/>
- Grasso Livio 1ªed (2006) *Encuestas: elementos para su diseño y análisis.* Encuentro Grupo Editor Córdoba
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=lang_es&id=jL_yS1pfbMoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=libro+muestreo+grasso&ots=CuSkIVCksz&sig=w23KmFahlF5hMenCfz8hMBeTf5Y#v=onepage&q=libro%20muestreo%20grasso&f=false
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C y Baptista-L. (2014) *Selección de la muestra. En metodología de la investigación* 6ta edición p 88-101 México MCGraw-Hill
http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C y Baptista-L. (2014) 6ta edición *Selección de la muestra. En metodología de la investigación* México MCGraw-Hill (p 170-191)
. http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf
- Hernández Sampieri R. (2018) *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* McGraw Hill Interamericana Editores SA de CV

https://www.google.com.ar/books/edition/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=metodologia+de+la+investigacion+sampieri&printsec=frontcover

- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C y Baptista-L. (2006) *Metodología Investigación Cap. 7 No experimentales*, Edición 4, Publisher: McGraw-Hill/Interamericana, (p 118).

https://drive.google.com/file/d/0B7gC0vup46j2TUh2T2FjR1V2WVk/view?resourcekey=0-D7WWUB9D_0ffpl-FZjUqyw

- Jacobs, R (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing* 35 (3), 22

- Martínez D. 2022 1ª edición *La selección de talentos en la era digital* Ciudad Autónoma de Buenos Aires Granica

https://books.google.com.ar/books?id=9hRuEAAAQBAJ&newbks=0&printsec=frontcover&pg=PT43&dq=marca+empleadora&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q=marca%20empleadora&f=false

- Mosley, R. (2007) Customer experience, organizational culture and the employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-26

- Muñiz Ferrer M. (2014) *Retos en la gestión internacional del capital humano* Madrid Universidad Pontificia Comillas de Madrid Marta Muñiz Ferrer, Jesús Labrador Fernández, Amaia Arizkurren Eleta (editores)

https://www.google.com.ar/books/edition/Retos_en_la_gestión_internacional_del_c/OdYeEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=marca+empleadora&pg=PT133&printsec=frontcover

- OIT: Oficina Internacional del Trabajo (2011), *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. 1ra ed. Buenos Aires. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, unión Argentina

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- Pinzón, M (2022), *El gerenciamiento híbrido y su impacto en el mundo empresarial. La gerencia vista desde la óptica de las nuevas tendencias organizacionales*, Revista FACES Vol. 4 N 2, p 289-300

<http://www.revistascientificasuc.org/index.php/revFACES/article/view/339>
- Randstad (2023) Handbook *La importancia de la marca empleadora*
https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf
- Real Academia Española

<https://dle.rae.es/virtual?m=form>
- Rubbini, N. I. (2012) *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata, Argentina

https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Veláz Rivas J. 1996 *Motivos y motivación en la empresa* Madrid España Ediciones Díaz de Santos, SA

<https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=9tAqo8XDODQC&oi=fnd&pg=PA3&dq=motivacion+en+una+empresa+virtual&ots=l->

Yp4uqV7X&sig=SeYE9WUkR321OFjAk21eWReysyg#v=onepage&q=motivacion
%20en%20una%20empresa%20virtual&f=false

Anexos

Anexo I: Encuesta utilizando como técnica: Formulario google

Encuesta para los empleados

¡Hola! Mi nombre es Ruth Scarpello. Soy estudiante de la carrera Lic. en Gestión de RR.HH. en la Universidad Siglo 21, está dirigido por el Prof. Germán Federico Muller. Mi teléfono de contacto es 2915320777.

Estoy realizando una investigación sobre en qué medida la implementación del home office, dentro de la propuesta de valor al empleado, es valorada por los trabajadores, con el propósito de atraer y retener a los mejores talentos en un mercado laboral, altamente competitivo, a diferencia de lo que sucede en un entorno físico.

Esta información me servirá para recolectar información para poder conocer cómo están los empleados en las empresas que trabajan de manera virtual y las que trabajan de manera híbrida.

Al ser de manera voluntaria y anónima en este sentido, siéntase libre de poder compartir sus ideas en este espacio. Este estudio no ocasionará ningún riesgo ni tendrá consecuencias para su trabajo ya que la información será utilizada solo para su estudio. ¡Desde ya gracias por su tiempo!

1.- Consentimiento: Acepto realizar el cuestionario

Marcar solo un recuadro

SI

2.- Zona donde vives

Escribir la ciudad y Provincia donde tienes tu domicilio particular

3.- Zona en donde se encuentra la empresa

Escribe la ciudad y Provincia donde se encuentra la empresa donde trabajas

4- En tu trabajo home office o híbrido, ¿Tienes horarios preestablecidos o tienes la libertad de gestionar tus propios tiempos?

5.- ¿Qué desafíos has experimentado al mantener altos niveles de motivación y concentración en tu trabajo mientras trabajas desde casa?

6.- En qué medida estás satisfecho/o con la opción de trabajar desde casa o en modelo híbrido?

Marca un solo recuadro

1 Muy insatisfecho - 2 Insatisfecho - 3 Neutral- 4 Satisfecho - 5 Muy satisfecho

1

2

3

- 4
- 5

7.- ¿Cómo ha impactado en tu equilibrio entre el trabajo y la vida personal la opción de trabajar desde casa o tener un modelo híbrido?

8.- ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que has enfrentado al adaptarse al trabajo desde casa en términos de productividad y colaboración con tu equipo?

9.- ¿Consideras que la forma en que se evalúa tu trabajo en el contexto del home office o híbrido contribuye a percibir beneficios adicionales en comparación con el trabajo presencial?

1 es totalmente en desacuerdo- 2 es desacuerdo-3 Neutral- 4 de acuerdo- 5 Totalmente de acuerdo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10.- ¿Cómo valoras la flexibilidad que te brinda el home office/híbrido en comparación con el trabajo presencial?

Marca un solo recuadro

1 Malo - 2 Necesita mejorar - 3 Promedio – 4 Bueno - 5 Excelente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11.- ¿Consideras que el home office/híbrido ha mejorado tu equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

Marca un solo recuadro

1 es totalmente en desacuerdo- 2 es desacuerdo-3 Neutral- 4 de acuerdo- 5 Totalmente de acuerdo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12.- ¿Has experimentado problemas técnicos o de conectividad al trabajar desde casa? ¿Cómo has abordado estos desafíos?

13.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que has experimentado al trabajar desde casa o en un modelo de trabajo híbrido?

14.- ¿Cuáles son los beneficios que se pueden obtener a través de la implementación del home office?

A continuación, se presentan 10 de los beneficios que consideras más relevantes. Asigna un número, según la función de su prioridad, donde 1 es el menos importante y 10 es el más importante.

- Flexibilidad en la gestión del tiempo y horarios de trabajo
- Mayor comodidad y reducción de estrés al evitar desplazamientos diarios
- Mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- Ahorro de costos en transporte y comida fuera de casa
- Posibilidad de trabajar en un entorno personalizado y cómodo
- Mayor autonomía y control sobre el trabajo
- Oportunidad de evitar distracciones y ruidos de la oficina
- Mayor concentración y enfoque en las tareas laborales
- Menor exposición a enfermedades contagiosas como la gripe o resfriado común
- Facilidad para conciliar responsabilidades familiares o personales.

Anexo II: Encuesta personales a través de llamado telefónico

Encuesta para RR.HH.

¡Hola! Mi nombre es Ruth Scarpello. Soy estudiante de la carrera Lic. en Gestión de RR.HH. en la Universidad Siglo 21, está dirigido por el Prof. Germán Federico Muller. Mi teléfono de contacto es 2915320777.

Estoy realizando una investigación sobre en qué medida, la implementación del home office, dentro de la propuesta de valor al empleado, es valorada por los trabajadores, con el propósito de atraer y retener a los mejores talentos en un mercado laboral, altamente competitivo, a diferencia de lo que sucede en un entorno físico.

Esta información me servirá para recolectar información para poder conocer cómo están los empleados en las empresas que trabajan de manera virtual y las que trabajan de manera híbrida.

Al ser de manera voluntaria y anónima en este sentido, siéntase libre de poder compartir sus ideas en este espacio. Este estudio no ocasionará ningún riesgo ni tendrá consecuencias para su trabajo ya que la información será utilizada sólo para su estudio. ¡Desde ya gracias por su tiempo!

a) Consentimiento: Accedieron a la entrevista a través de la llamada telefónica

b) Zona en donde se encuentra la empresa

Escribe la ciudad y provincia donde está ubicada la empresa

c) Zona donde vives

Escribe la ciudad y provincia donde tienes tu domicilio particular

d) ¿Se ha observado algún cambio en la tasa de rotación de personal durante los últimos 6 meses desde la implementación del modelo de trabajo híbrido/home office?

En caso afirmativo: ¿Podría proporcionar detalles sobre los cambios en la tasa de rotación en comparación con el periodo anterior a los últimos 6 meses?

e) Consideras que la empresa posee un employer branding o marca empleadora convincente

■ SI

■ NO

f) Como profesional de Recursos Humanos, desempeñan un papel fundamental en la construcción de la marca empleadora tanto para la empresa con modalidad de trabajo home office como para la empresa con modalidad híbrida. En este sentido, me gustaría saber cuáles son los factores que consideras importantes para fortalecer la marca empleadora en ambas empresas. Por favor, me podrías describir algunos factores claves como: Liderazgo, la cultura organizacional, los valores, entre otros, que crees que influyen en la percepción de los empleados y en la atracción de talento.

g) ¿En qué notas la diferencia desde que comenzaron a trabajar de manera remota?

h) Desde la implementación del teletrabajo. ¿Percibes alguna disminución en los niveles de ausentismo en comparación con el trabajo presencial? ¿Crees que la flexibilidad del teletrabajo ha tenido algún impacto en la reducción de las ausencias laborales?

i) ¿Cuál es el criterio para determinar la cantidad de veces que una persona pueda hacer home office/híbrido?
