

# Impacto del Esquema de Trabajo en Atracción y Retención de Talento



## CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

- Cantidad de participantes: 120 personas.
- Industrias representadas: Oil & Gas / Energía, Minería, Ingeniería & Construcción, Consumo Masivo, Tecnología, Servicios Profesionales, entre otras.
- Tamaño de empresa: 67% en grandes (+500 empleados), 23% medianas, 10% pequeñas.
- Edad: 54% entre 30–45 años , 29% entre 45–55, 12% entre 20–30, 5% +55.
- Posición jerárquica: 3% Alta Dirección, 24% Gerencia, 29% Mando Medio, 27% Analista, 17% Especialista.
- Tipo de rol: 89% staff/oficina – 11% campo/operaciones.

La muestra está dominada por profesionales de oficina en empresas grandes, con fuerte peso de sectores industriales, lo que aporta relevancia para la toma de decisiones organizacionales.



## **RESULTADOS CUANTITATIVOS: los datos que marcan tendencia**

### **1. ¿Considerás que la vuelta a la presencialidad es/sería un obstáculo para atraer y retener talento?**

- Sí, totalmente: 50,48%
- En algunos casos: 44,76%
- No, en absoluto: 3,81%
- No tengo una opinión formada: 0,95%

**Existe un consenso claro de que la presencialidad rígida puede impactar negativamente en la atracción y retención de talento. La mayoría admite que depende del contexto, pero casi no hay quienes creen que no afecta.**

### **2 ¿Cuál de los siguientes esquemas considerás mas productivo y conveniente para tu trabajo?**

- Híbrido: 80,0%.
- Presencial total: 11,3%.
- Home Office total: 8,7%.

**Existe un consenso amplio a favor del Esquema híbrido.**

### **3. ¿Cómo desearías que sea el esquema de trabajo predominante en tu sector en los próximos 3 años?**

- Híbrido balanceado: 59,3%
- Mayormente remoto: 25,80%
- Mayormente presencial: 8,3%
- Home office total: 3,3%
- Otro: 3,3%



## FLEXIBILIDAD: la expectativa de hoy y del futuro

Observamos que la gran mayoría de los participantes prefiere trabajar en un esquema híbrido, con una minoría que se inclina por la presencialidad o el home office total.

Cuando se proyecta a 3 años, la tendencia se mantiene: casi un 60% espera que predomine el híbrido balanceado, mientras que el 25,8% apuesta a modelos más cercanos al remoto. La presencialidad estricta queda reducida a un valor inferior al 9%.

Esto refleja una coherencia entre la preferencia actual y la expectativa futura: los profesionales no sólo desean flexibilidad hoy, sino que la ven como la forma de trabajo sostenible en el mediano plazo.

### El mensaje es contundente:

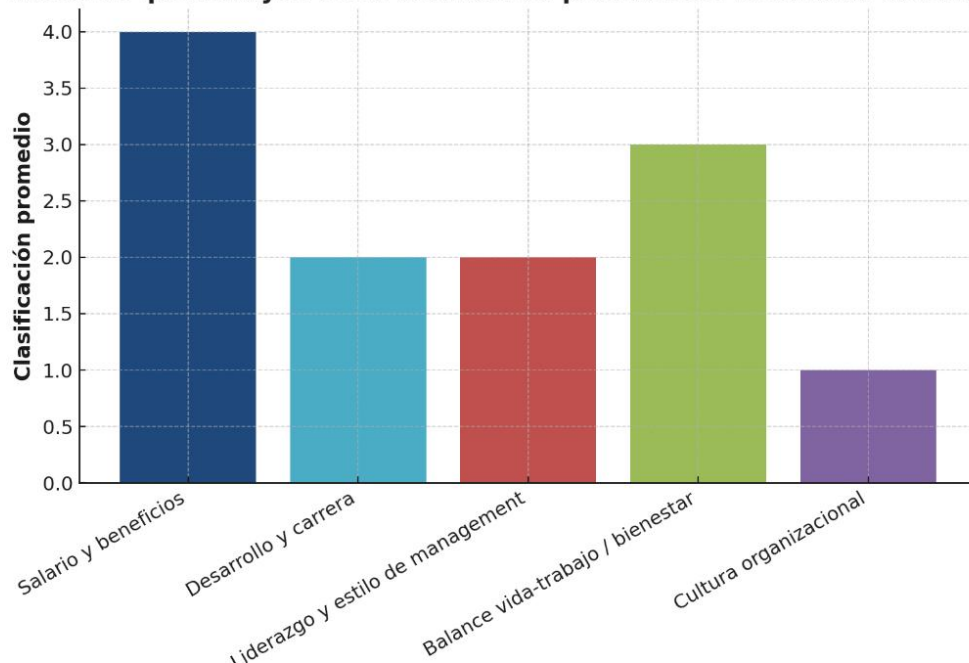
Los participantes de la encuesta refieren que el esquema híbrido es y seguirá siendo el estándar esperado.

La presencialidad estricta perdió centralidad y difícilmente recupere protagonismo. El crecimiento de la preferencia por el trabajo remoto (parcial o mayoritario) indica que la flexibilidad seguirá ampliándose, y que la capacidad de las empresas para gestionar equipos distribuidos será un diferencial competitivo.

**En síntesis:** Insistir en esquemas rígidos puede implicar perder atractivo y talento clave.

### 4. Además de la presencialidad, ¿qué otros factores pesan hoy en la decisión de cambiar o permanecer en una empresa?

Factores que influyen en la decisión de permanecer o cambiar de empresa



## **SALARIO Y BIENESTAR: el motor de las decisiones laborales**

La encuesta muestra que los principales factores para decidir un cambio laboral, además de la presencialidad, son salario y beneficios junto con el balance vida-trabajo/bienestar. También aparecen, aunque con menor peso, el desarrollo y carrera, el liderazgo/estilo de management y la cultura organizacional.

En conclusión, el talento hoy prioriza lo tangible y directo. La compensación económica y la calidad de vida siguen siendo los ejes centrales que guían las decisiones de los profesionales.

Sin embargo, las empresas que descuiden el desarrollo de carrera y la calidad del liderazgo corren el riesgo de erosionar su propuesta de valor en el mediano plazo, ya que estos factores, aunque secundarios, sostienen el compromiso y la permanencia a largo plazo.

### **5. ¿Cuál es tu esquema actual de trabajo?**

- Híbrido: 82% (43.5% mayormente presencial, 28.5% balanceado, 10% mayormente remoto)
- Presencial total: 16.2%
- Home Office total: 1.8%

**El modelo híbrido es el estándar dominante, aunque existe una minoría aún en presencialidad completa.**

## 6. ¿Sabes si tu empresa mide diferencias en productividad entre el trabajo remoto, híbrido y presencial?

- No, no se mide: 47,22%
- No lo sé: 44,44%
- Sí, pero los resultados no se comunican: 4,63%
- Sí, se mide y se comunican resultados: 3,71%

## 9. ¿Cuáles son los motivos que atribuis a la alta dirección para volver a la presencialidad?

- Control y supervisión: 44,73%
- Cultura y sentido de pertenencia: 20,91%
- Productividad medida por indicadores objetivos: 17,27%
- Innovación y colaboración: 15,91%
- Otro (especificar): 1,18%



## FALTA DE MÉTRICAS objetivas en la vuelta a la presencialidad

La gran mayoría de los participantes manifiesta no contar con información respecto a las mediciones de productividad según el esquema de trabajo.

Escasas empresas sostienen la vuelta a la presencialidad con métricas objetivas y comunicadas. Los resultados muestran que el retorno a la presencialidad es mayormente percibido como una asociación a modelos tradicionales de gestión (control y supervisión) más que a un enfoque estratégico basado en métricas de productividad o innovación.

La percepción de la mayoría de los participantes revela un desafío: muchas compañías aún no han avanzado en madurar indicadores claros que permitan evaluar con objetividad los beneficios de los diferentes esquemas de trabajo.

## SÍNTESIS DE PREGUNTAS ABIERTAS: perspectivas que complementan los números

### **Ventajas y Desventajas respecto al Home Office y Presencialidad:**

#### **Home Office**

Comentarios positivos (predominan): flexibilidad, ahorro de tiempo, mejor balance vida-trabajo, mayor concentración.

Comentarios negativos: aislamiento, menor sentido de pertenencia, dificultades de coordinación, dilución de límites entre vida personal y laboral.

#### **Presencialidad**

- Comentarios positivos: interacción fluida, colaboración, innovación, fortalecimiento cultural
- Comentarios negativos (predominan): pérdida de tiempo en traslados, costos, rigidez, menor flexibilidad.

**En conclusión, la modalidad de home office se percibe como la más beneficiosa, ya que aporta flexibilidad, ahorro de tiempo, mayor concentración y un mejor balance entre la vida personal y laboral. Si bien puede generar cierto aislamiento, este aspecto resulta menor frente a las ventajas que ofrece. En comparación, la presencialidad suma valor en términos de interacción y cultura, pero los costos, la rigidez y los tiempos de traslado hacen que sea vista como menos conveniente frente a la modalidad remota.**

### **Motivos atribuidos a la alta dirección para volver a la presencialidad**

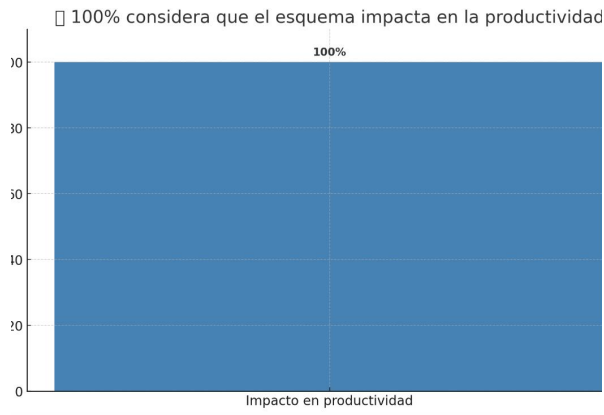
Principales argumentos identificados:

- Cultura y sentido de pertenencia: los más mencionados.
- Colaboración y productividad: como beneficios esperados.
- Control y supervisión directa: señalado en varios casos como un motivo no explicitado abiertamente.
- Falta de comunicación clara: sobre los fundamentos de la decisión en ciertos contextos.

**Los resultados muestran que, si bien la alta dirección sostiene su decisión en argumentos vinculados a cultura y colaboración, en la práctica muchos empleados perciben que existe también un interés en reforzar el control y la supervisión directa. Esta brecha entre los motivos declarados y los percibidos, sumada a una comunicación poco clara en algunos casos, genera dudas y resistencia en la adopción de la presencialidad plena.**



## Impacto del esquema de trabajo en la productividad



El 100% de los participantes afirmó que el esquema de trabajo impacta directamente en su productividad. Esto confirma que la modalidad laboral no es un factor neutro, sino un elemento decisivo para el rendimiento individual y organizacional.

Al pedirles evaluar ese impacto en una escala de 1 a 5, el promedio ponderado se ubicó en 3. Es decir, los profesionales perciben que el esquema actual les permite trabajar en un nivel de productividad intermedio: ni bajo, ni óptimo.

Si bien el híbrido es percibido como el modelo más productivo, en la práctica los resultados aún no alcanzan su máximo potencial.

Esto puede deberse a la gestión desigual de los equipos híbridos:

- Políticas poco claras,
- Sobrecarga en los managers,
- Dificultades para equilibrar colaboración presencial con foco en remoto.

👉 **En síntesis**, existe consenso en que el esquema laboral incide plenamente en la productividad, pero los datos evidencian la necesidad de profundizar en la calidad de la gestión híbrida para liberar todo su valor.



## CONCLUSIONES FINALES: flexibilidad, productividad y futuro laboral

Según los datos relevados en la encuesta realizada, la amplia mayoría de los profesionales manifiesta preferencia por esquemas híbridos en la actualidad y también los proyecta como el modelo más conveniente para los próximos años. Esto sugiere que la flexibilidad está siendo percibida cada vez menos como un beneficio adicional y más como un componente estructural de la propuesta de valor al empleado.


El desafío para las organizaciones no radica únicamente en decidir entre presencialidad o virtualidad, sino en diseñar modelos híbridos equilibrados y sostenibles. Para ello, resulta clave establecer lineamientos claros, generar confianza y mantener una comunicación transparente que fortalezca la cultura organizacional y la cohesión de los equipos, al mismo tiempo que se preserva la autonomía y el bienestar que los colaboradores valoran.

En este sentido, los resultados muestran que las empresas que logren combinar flexibilidad, sentido de pertenencia, objetivos medibles y un esquema concebido no como mera política u obligación, sino respaldado por criterios de gestión sólidos y argumentos validados, podrán construir entornos más atractivos. Allí, la productividad, el desarrollo profesional y la calidad de vida conviven de manera armónica.

Por el contrario, aquellas que opten por esquemas rígidos podrían enfrentar mayores desafíos para atraer y retener talento en un mercado que muestra una clara inclinación hacia la flexibilidad y la confianza como pilares del futuro del trabajo. Finalmente, más que imponer un modelo, los datos invitan a repensar cómo generar entornos donde las personas quieran y elijan trabajar.

Desde **HUMAN Consulting** acompañamos a las compañías a traducir esta mirada en estrategias viables y sostenibles.

**Queremos agradecer especialmente a todos los profesionales que participaron de la encuesta y a quienes se tomaron el tiempo de leer este informe. Su aporte es fundamental para enriquecer la conversación sobre el futuro del trabajo.**

- Pía Molina  
Socia Directora – Human Consulting  
 [pmolina@humanconsulting.com.ar](mailto:pmolina@humanconsulting.com.ar)

- Vanina Miguel  
Socia Directora – Human Consulting  
 [vmiguel@humanconsulting.com.ar](mailto:vmiguel@humanconsulting.com.ar)