

2016



# Trabajo de Investigación Final de Recursos Humanos

*Impacto de la localización de las empresas  
en la decisión de la oferta laboral*

Profesores:

Alterson, Martín Andrés

Pollini, Paola Ana Ema

Autores grupo n°9:

Tomás Cairo L.U: 1.028.385

Carolina Otero Furlong L.U: 1.029.289

Fecha de entrega:

30/06/2016

## Resumen Ejecutivo

Siendo que las preferencias tenidas en cuenta a la hora de elegir un trabajo en la ciudad de Buenos Aires son variadas, se decidió realizar una investigación que analice el impacto de la localización de las empresas en la decisión de la oferta laboral. Teniendo en cuenta además, que existe inseguridad en Buenos Aires y dispersión geográfica de las empresas.

En primer lugar, se comienza con una descripción general del entorno de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires haciendo énfasis en las políticas de seguridad, tránsito y transporte que existen actualmente en esta región. En segundo lugar, se describe el comportamiento de la demanda y oferta laboral y su tendencia en los últimos años. Por último, se abordan las implicancias que tiene la localización de la empresa en las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos y su gestión.

A su vez, se describe la metodología que se ha utilizado para esta investigación. La misma consiste en una triangulación entre entrevistas realizadas a trabajadores experimentados del área de Recursos Humanos, una encuesta realizada a 400 personas y documentos relevados de dos diferentes empresas. Dichas herramientas configuran el sustento de la totalidad de la información recabada.

Finalmente, dando respuesta a los interrogantes que motivaron el presente trabajo de investigación, se desarrollan las conclusiones obtenidas y las implicancias del asunto en cuestión.

### Palabras clave:

- Localización
- Oferta Laboral
- Recursos Humanos

## Abstract

We decided to conduct an investigation that analyzes the impact of the location of companies in the decision of the labor supply due to the fact that the preferences taken into account when choosing a job in the city of Buenos Aires are diverse. We also considered the insecurity in Buenos Aires and the geographical dispersion of companies.

In first place, we started with a general description of Buenos Aires' and Gran Buenos Aires' environment emphasizing on current regional security policies, traffic and transportation. Secondly, we described the behavior of labor supply and demand and its trend in recent years. Finally, we stated the implications that the location of the company has in the different areas of Human Resources department and its management.

Additionally, we outlined the methodology that has been used for this research. It consists of a triangulation between interviews with experienced workers in the area of Human Resources, a survey of 400 people, and documents released from two different companies. These resources are the support of all the information gathered in this analysis.

Lastly, we developed the conclusions and implications in this matter responding to the questions that motivated this research.

### Keywords:

- Location
- Labor Supply
- Human Resources

## Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	1
Abstract .....	2
Capítulo 1 – Introducción .....	6
1.1 Justificación del tema. ¿Por qué es importante?.....	6
1.2 Descripción del tema.....	6
1.3 Problema.....	7
1.4 Objetivos para la investigación .....	7
1.5 Objetivos específicos .....	7
1.6 Preguntas específicas.....	8
1.7 Descripción del tipo de investigación.....	8
1.8 Metodología .....	8
1.9 Población y muestra .....	8
Capítulo 2 – Marco Teórico.....	10
2.1 La Seguridad en Argentina.....	10
2.1.1 Cifras y tasas referentes a la seguridad en CABA Y GBA.....	13
2.1.2 Cambios en el estilo de vida.....	14
2.1.3 Políticas de mejora.....	16
2.2 Oferta y demanda laboral en Argentina .....	17
2.2.1 Mercado laboral en CABA Y GBA .....	20
2.3 Departamento de Recursos Humanos .....	22
2.3.1 Selección de Personal .....	22
2.3.2 Compensaciones y Beneficios .....	23
2.3.3 Capacitación y Desarrollo .....	24
2.3.4 Relaciones Laborales .....	25
Capítulo 3 – Metodología de la Investigación .....	26
3.1 Resultado de las encuestas .....	27
3.2 Resultado de las entrevistas .....	33
3.3 Resultado de los documentos relevados .....	39
Capítulo 4 – Análisis de Datos .....	40

4.1 Análisis de encuestas .....	40
4.2 Análisis de entrevistas .....	52
4.3 Análisis de documentos relevados.....	56
Capítulo 5 – Conclusiones .....	57
Bibliografía.....	59
ANEXO A – Encuesta.....	62
ANEXO B – Hoja de trabajo de la encuesta .....	67
ANEXO C – Presentación Final en PowerPoint .....	72

## Índice de Gráficos

Gráfico 2.1. E Evolución anual del índice de victimización nacional. Febrero 2015 – Febrero 2016 .....	11
Gráfico 2.2. Participación relativa de los principales delitos en Argentina .....	12
Gráfico 2.3. Índice de victimización nacional por región. Febrero 2016.....	13
Gráfico 2.4. Evolución del nivel del empleo en Gran Buenos Aires.....	21
Gráfico 2.5. Expectativas de las empresas con respecto a los cambios en el corto plazo de la dotación de personal. Tercer trimestre 2015 .....	22
Gráfico 3.1. Edad.....	27
Gráfico 3.2. Género .....	28
Gráfico 3.3. Distancia desde la residencia hasta el trabajo .....	28
Gráfico 3.4. Tiempo de viaje hacia el trabajo .....	28
Gráfico 3.5. Impacto de la localización en la decisión de la oferta laboral .....	29
Gráfico 3.6. Impacto de la inseguridad en la decisión de la oferta laboral .....	29
Gráfico 3.7. Impacto del tránsito en la decisión de la oferta laboral.....	29
Gráfico 3.8. Teletrabajo dos veces por semana quita importancia a la localización .....	30
Gráfico 3.9. Cambio de trabajo por estar ubicado en una zona peligrosa .....	30
Gráfico 3.10. Renuncia por condiciones salariales.....	30
Gráfico 3.11. Renuncia por posibilidades de desarrollo .....	31
Gráfico 3.12. Renuncia por relación con supervisor directo .....	31
Gráfico 3.13. Renuncia por localización de la empresa.....	31
Gráfico 3.14. Renuncia por falta de reconocimiento.....	32

Gráfico 3.15. Renuncia por calidad de vida.....	32
Gráfico 3.16. Renuncia por clima laboral .....	32
Gráfico 4.1. Impacto localización según edad.....	40
Gráfico 4.2. Impacto localización según género.....	41
Gráfico 4.3. Impacto localización según lugar de residencia .....	42
Gráfico 4.4. Impacto localización según distancia desde el hogar al trabajo .....	43
Gráfico 4.5. Impacto en la decisión de la oferta laboral.....	45
Gráfico 4.6 Teletrabajo vs Localización según distancia al trabajo.....	46
Gráfico 4.7. Teletrabajo vs Localización según tiempo de viaje .....	46
Gráfico 4.8. Motivos de renuncia .....	47
Gráfico 4.9. Edad puntuación 3 y 4 .....	48
Gráfico 4.10. Género puntuación 3 y 4 .....	49
Gráfico 4.11. Zona de Residencia puntuación 3 y 4.....	49
Gráfico 4.12. Distancia al trabajo puntuación 3 y 4 .....	50
Gráfico 4.13. Tiempo de viaje al trabajo puntuación 3 y 4.....	50

## Índice de Tablas

Tabla 2.1. Delitos según título del Código Penal. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010-2014 .....	14
Tabla 2.2. Tasas generales de fuerza de trabajo. Total Nacional Urbano. Tercer trimestre de 2010 a tercer trimestre de 2015 .....	18
Tabla 2.3. Principales indicadores. Total de 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2014 a tercer trimestre de 2015.....	19
Tabla 2.4. Principales indicadores por área geográfica. Segundo trimestre de 2015 .....	20
Tabla 4.1. Distancia recorrida según Residencia .....	43

---

## Capítulo 1 – Introducción

### 1.1 Justificación del tema. ¿Por qué es importante?

Los diferentes cambios coyunturales que están ocurriendo en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, no dejan exentas a las empresas ni a sus departamentos de Recursos Humanos.

Se viven momentos de tensión en la sociedad donde la inseguridad preocupa a muchos de los habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires al momento de trasladarse. Otro factor que también los afecta es el tránsito, en continuo aumento, y los piquetes, ambos extienden las horas que las personas destinan en sus vehículos.

Estos factores son los que pueden llevar, a la oferta laboral, a rechazar o renunciar a ciertos trabajos. Es por ello que consideramos importante investigar el impacto de la localización en las empresas, en el departamento de Recursos Humanos específicamente.

### 1.2 Descripción del tema

La inseguridad es un factor que siempre preocupó a la República Argentina, especialmente a partir del año 2001 luego de una devaluación que afectó a miles de empresas llevándolas a tomar la decisión de desvincular a un gran porcentaje de sus trabajadores. Esta situación produjo una crisis que repercutió fuertemente en el ingreso y en el poder adquisitivo de las familias argentinas dejando a muchas de ellas en situación de calle y pobreza.

En simultáneo, las estadísticas indican que los índices de inseguridad se incrementaron de manera exponencial, pasando de un 7,2% en el 2000 a un 9,2% para fines de 2003. Estos índices siguieron aumentando de manera gradual a lo largo de los años llegando a un 9,5% en 2015.

En el Gran Buenos Aires y la Capital Federal, este índice de inseguridad creció el 9,34% en 2015. La situación de hoy en día afecta a miles de habitantes que cada vez tienen más miedo a la hora de salir de sus hogares. Esto repercute en sus decisiones cotidianas, llevándolos muchas veces a reducir la cantidad de veces que salen de sus casas.

Otra variable que afecta tanto al Gran Buenos Aires como a la Capital Federal es el tránsito, cada año se incrementa la cantidad de autos llevando a que haya cada vez mayores problemas en la circulación. Actualmente son 1.200.000 automóviles los que ingresan a la ciudad por día. Un agravante del tránsito son los cortes, piquetes y protestas sociales, los cuales son recurrentes, las estadísticas indican que son 3 por día.

Es por ello que, a priori, podríamos decir que estos factores afectan las decisiones de la oferta laboral a la hora de buscar trabajo.

### **1.3 Problema**

Impacto de la localización de las empresas en la decisión de la oferta laboral.

### **1.4 Objetivos para la investigación**

El fin del presente trabajo de investigación es determinar si la localización de las empresas influye en la decisión de las personas residentes de CABA y Gran Buenos Aires a la hora de elegir un trabajo y cómo lo hace. Además, investigar qué rol cumple o debería cumplir el departamento de Recursos Humanos en este caso.

### **1.5 Objetivos específicos**

- Analizar el impacto de la localización de la empresa en la decisión de la oferta laboral.
- Conocer las preferencias de la oferta laboral a la hora de elegir un trabajo.
- Identificar patrones de decisión en la población de Gran Buenos Aires y Capital Federal.
- Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación.

- Identificar los planes de acción del departamento de Recursos Humanos.
- Explicar la importancia y responsabilidad de Recursos Humanos en el tema.

## 1.6 Preguntas específicas

- ¿Influye el contexto en el que se vive en Gran Buenos Aires y Capital Federal en la vida personal de los trabajadores? ¿De qué manera?
- ¿Impacta la localización de la empresa en la decisión de la oferta laboral?
- ¿A qué población de la oferta laboral (edad, género, etc.) le influye más la locación al momento de elegir?
- ¿Por qué influye la localización en la decisión de las personas? ¿Cuáles son los principales motivos?
- ¿Qué otros motivos influyen en la decisión de elegir un trabajo o renunciar al mismo?
- ¿Cuáles son las herramientas que utilizan los profesionales de Recursos Humanos para atraer y retener personal?
- De estas herramientas, ¿cuáles deberían mejorar/cambiar para obtener diferentes resultados?

## 1.7 Descripción del tipo de investigación

Combinación de investigación descriptiva y explicativa.

## 1.8 Metodología

- Encuestas
- Datos a relevar de diferentes empresas anónimas
- Entrevistas

## 1.9 Población y muestra

- Población: Trabajadores residentes en Gran Buenos Aires y Capital Federal.  
Profesionales de Recursos Humanos de distintas empresas.

- Muestra:

Encuesta a 400 personas residentes de Capital Federal y Gran Buenos Aires

Entrevista a profesionales de Recursos Humanos:

- Analía Torregrosa, Gerente Regional de Talent Acquisition
- Guadalupe González, Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo
- Natalia Lage, Development Manager
- Martín Saiz, Jefe de Recursos Humanos

## Capítulo 2 – Marco Teórico

En el presente capítulo comenzaremos hablando de las condiciones de seguridad en las que se vive hoy en día nuestro país y, además, del comportamiento del mercado laboral argentino para luego, en el capítulo cuatro, poder establecer conexiones entre los diferentes factores coyunturales y las decisiones que toman los trabajadores. Asimismo, expondremos diferentes situaciones por las que el departamento de Recursos Humanos se ve afectado por la localización de la empresa y cuáles son las diferentes medidas de acción que puede realizar.

### 2.1 La Seguridad en Argentina

Tal como expusimos en la introducción de este trabajo, la falta de seguridad en nuestro país es un factor que nos preocupa desde ya muchos años. Es un tema latente hoy en día, la inseguridad se vive en todos lados y nadie parece estar exento, desde hurtos en los transportes públicos hasta secuestros extorsivos en las puertas de los hogares. Las muertes también parecen incrementarse con la inseguridad, cada vez escuchamos más situaciones de robos con violencia. Un estudio de la UCA revela que el 75% de los argentinos tiene miedo a ser inminentemente víctima de un delito.

En 1990 la Argentina tenía 32 millones de habitantes, ese año se registraron en todo el país 560.240 delitos declarados. En 2008, la población llegó a 39 millones y hubo 1.310.977 delitos declarados, de los cuales siete de cada diez fueron hurtos, robos de autos, asaltos a mano armada o robos violentos. En esos 18 años la población argentina creció un 22 por ciento y el delito, 134 por ciento, seis veces más que la población.

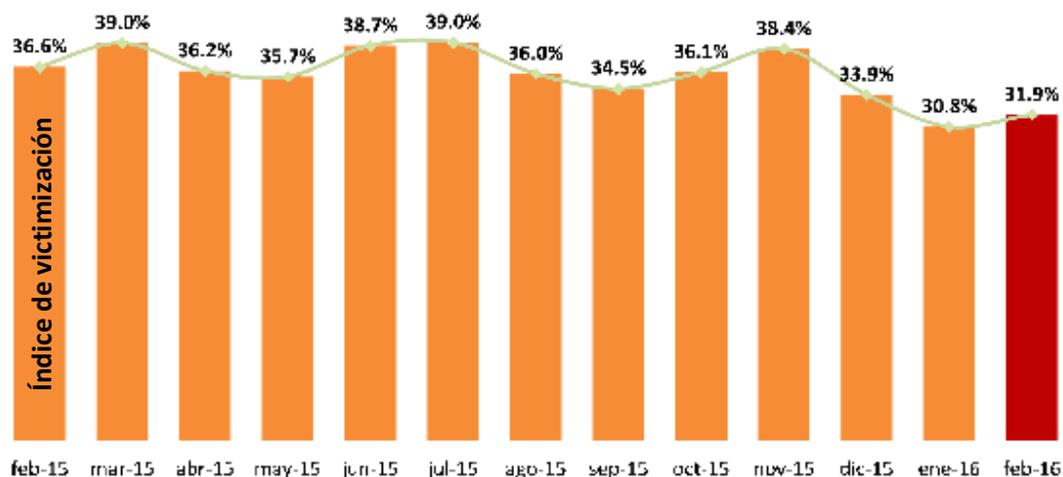
Según un informe del año 2014 del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP), el cual releva datos de toda la región, existe una tendencia clara, los ciudadanos están más preocupados hoy por el crimen y la violencia de lo que estaban hace una década. De hecho, en este informe se realizó una encuesta a todos los países de Latino América y la Argentina está en el tercer puesto entre los que identifican a la inseguridad como el problema más grande que afecta al país. Por lo tanto, podemos

asegurar que la cantidad de delitos que hubo en el 2008, sigue aumentando hasta el día de hoy.

En otra encuesta realizada por la ONG norteamericana World Justice Project, entre las principales preocupaciones de los argentinos tiene a la inseguridad y la corrupción entre las principales respuestas. Además, la confianza pública cada vez es más baja, es decir, la confianza en las fuerzas armadas, la policía nacional y el sistema judicial, pareciera ser que ya nadie cumpliera con la ley ni los propios defensores de ella.

Un informe más reciente, realizado en Febrero 2016 por el centro de investigaciones sobre crimen, instituciones y política de la Universidad Torcuato Di Tella, estima que el 31.9% de los hogares en 40 centros urbanos de la Argentina fue víctima de al menos un delito en los últimos 12 meses y que, de cada 100 hogares, 17 sufrieron al menos un robo con violencia.

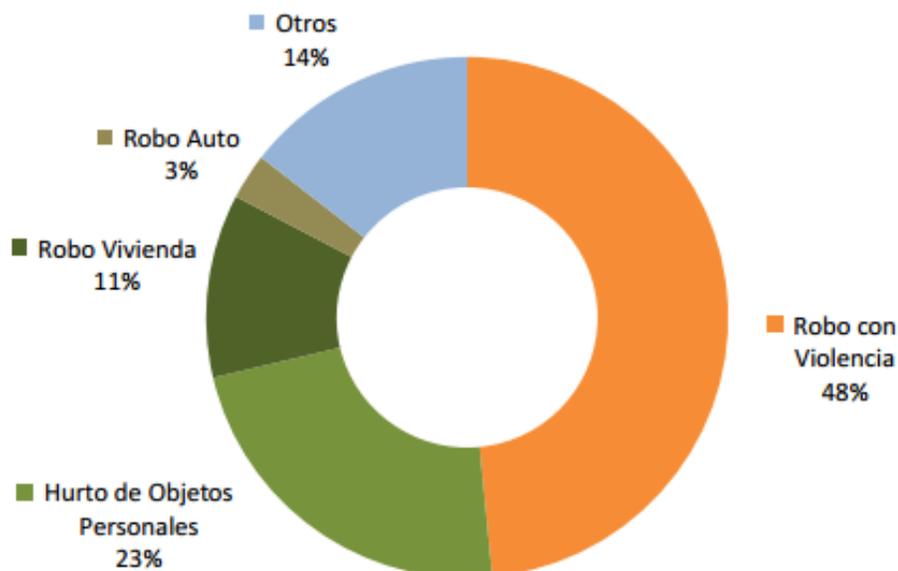
**Gráfico 2.1. Evolución anual del índice de victimización nacional. Febrero 2015 – Febrero 2016.**



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

Además, este informe también muestra que el 48% de los delitos sufridos corresponde a robos con violencia (gráfico 1.2).

Gráfico 2.2. Participación relativa de los principales delitos en Argentina.



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

En los últimos 25 años los índices y tasas de inseguridad a nivel nacional no han parado de superarse día a día. Sin embargo, la mayor preocupación recae en que no hay forma de medirlo con exactitud ya que, según informo el Presidente de la Nación en la última apertura de sesiones ordinarias en el honorable Congreso de la Nación, hace 7 años que los aparatos de medición han sido sesgados y manipulados.

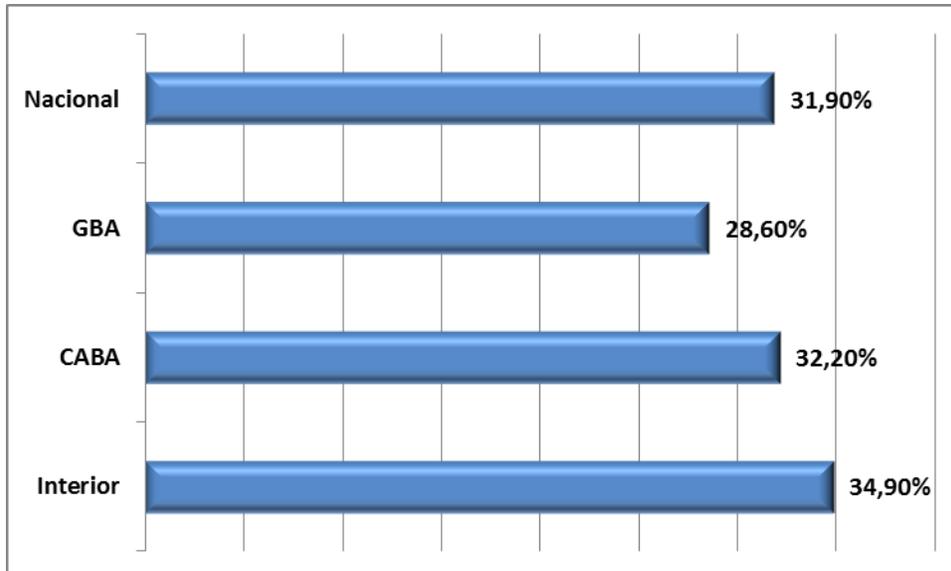
Más allá de las encuestas y los diferentes informes que se realizan sobre la seguridad en el país, no hace falta analizarlos para saber que es una de las mayores preocupaciones a la que nos enfrentamos actualmente porque, como ciudadanos y habitantes de este país, lo vivimos día a día. De hecho, tenemos conciencia de que estos informes podrían no estar reflejando la realidad en su totalidad debido a la desconfianza con el sistema público de seguridad que lleva a los ciudadanos a dejar de denunciar las diferentes situaciones de inseguridad que puedan vivir.

## 2.1.1 Cifras y tasas referentes a la seguridad en CABA Y GBA

Encontrarse con conflictos o quizás con la muerte por alguna causa derivada de la falta de seguridad resulta una situación extremadamente habitual. Estas cifras hablan por sí solas: cuatro bonaerenses, en promedio, por día, son víctimas de homicidios dolosos (intencionales). Esto devela el último informe de la Procuración General de la Corte, hubo un aumento del 3,2% en relación al año 2013, resultando afectadas 1.478 personas durante el año 2014.

Con respecto al índice de victimización, medido en Febrero 2016 por la Universidad Torcuato Di Tella, en el Gran Buenos Aires el mismo es de 28.6% y en CABA 32.2%. Siendo que el índice a nivel nacional es del 31.9%, Gran Buenos Aires se encuentra por debajo del promedio nacional y CABA por encima del promedio, lo que haría más segura a la Provincia

**Gráfico 2.3. Índice de victimización nacional por región. Febrero 2016.**



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

Esto hace sentido al compararlo con una encuesta de Management & Fit por la cual el 85,4% de los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires consideran que la acción de delincuentes es su mayor problema, por encima de la inflación y de la desocupación. Al mismo tiempo, el 79% de ellos vive con temor a la inseguridad.

En un artículo de La Nación del mes de Mayo 2015, exponen que, 10 de cada 100.000 habitantes de Buenos Aires son asesinados. La Capital de esta provincia cuenta con una tasa de homicidios de 6,7%. Y como podemos ver en el cuadro a continuación (tabla 2.1), los diferentes delitos ocurridos en la Capital, en coherencia con lo que sucede a nivel nacional, siguen aumentando a través de los años.

**Tabla 2.1. Delitos según título del Código Penal. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010-2014.**

Título del Código Penal	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>	<b>16.490</b>	<b>17.289</b>	<b>21.946</b>	<b>21.934</b>	<b>25.247</b>
Delitos contra las personas	522	552	700	917	1.032
Delitos contra la honestidad	203	204	375	431	1.419
Delitos contra el estado civil	1	2	-	-	-
Delitos contra la libertad	10.131	10.879	14.327	13.964	14.633
Delitos contra la propiedad	4.603	4.657	4.940	5.190	6.496
Delitos contra la seguridad pública	216	235	520	360	360
Delitos contra la fe pública	-	-	2	8	-
Ley N° 14.346 Protección de los animales contra actos de crueldad (artículo único)	228	201	199	361	430
Ley N° 13.944. Incumplimiento de los deberes de asistencia familiar (artículo único)	451	405	628	471	457
Ley N° 23.592 Penalización de actos discriminatorios (artículo único)	42	22	34	29	24
Otros <sup>1</sup>	-	-	-	-	20
Presunta comisión de delito penal	93	132	221	203	376

**Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**

Por otra parte, en la Provincia de Buenos Aires, según un informe oficial de la Procuración General de la Corte, ocurren 82 delitos por hora, entre los que se registran: robos, asaltos con armas o robos agravados, entraderas, salideras, golpizas y ataques de motochorros. Además, se registran secuestros extorsivos con la frecuencia de una vez por semana. Otro dato muy importante es que de todos estos informes de delitos, el 70% de los mismos, se concentran en la zona sur de la Provincia de Buenos Aires.

### 2.1.2 Cambios en el estilo de vida

Como ya dijimos anteriormente desde hace 25 años que la inseguridad no ha parado de crecer. Los ciudadanos han tenido que adaptar sus costumbres y su cultura a dicha sociedad repleta de inseguridad. La vida cotidiana se ha plagado de procedimiento y recaudos para evitar ser víctima de cualquier hecho de inseguridad.

Ahora bien, a la hora de preguntarnos cómo la inseguridad ha influido en la vida cotidiana de las personas, podríamos mencionar varios ejemplos: el primero y más claro, es no

tratar de salir de noche de los hogares a menos que sea indispensable. Esto afecta cuando en el tiempo ocioso se quiere realizar una salida con amigos o pareja y para poder hacerlo se toman varias medidas de seguridad como andar en taxi o auto en vez de utilizar el transporte público. Esto, obviamente, incurre en un gasto superior al que se tendría al utilizar el colectivo o el subterráneo.

No obstante, la oscuridad no solo afecta al tiempo de descanso, sino también al tiempo dedicado al trabajo ya que las personas buscan la forma (sobre todo en invierno) de salir de sus hogares cuando el sol ya se encuentra iluminando las calles de la ciudad. Esto afecta directamente a la actividad laboral que ha visto perjudicada su jornada de trabajo. Además, en los casos en los que las personas no tienen otra opción acuden, nuevamente, a un gasto mayor como trasladarse en auto, taxi o remis, o solicitarle a un familiar la compañía hasta llegar al transporte público que los lleve a sus labores.

Un ejemplo que evidencia esta consecuencia de la inseguridad, es la creación de una aplicación para celulares que permite a las personas, que están trasladándose de un lugar a otro solas, conectarse con otra persona durante toda la duración del viaje para que, en caso de sufrir un hecho de inseguridad, esta pueda dar aviso a la policía o tomar las medidas de acción necesarias.

La inseguridad, también ha afectado a las escuelas y consiguientemente a los padres. Actualmente, los jóvenes que visitan los colegios primarios y secundarios, mayormente en las grandes ciudades, han visto perjudicada su independencia y su capacidad de autonomía. Los padres se han visto obligados a acompañar a sus hijos en el traslado desde sus hogares a las escuelas y viceversa. Esto impacta en la jornada de trabajo ya que el horario promedio de salida de los jóvenes de las entidades educativas es a las 5 p.m.

Otro factor que conlleva la inseguridad, es el estrés, preocupación y dedicación que esta implica. Las personas pasan mucho tiempo y ocupan su mente y su inteligencia en elaborar planes y estar sumamente atentos a todos los factores externos que pueden afectar a su seguridad. Muchas víctimas de la inseguridad, demandan trabajar desde sus hogares a causa del trauma que el hecho causó en ellos.

## 2.1.3 Políticas de mejora

Se vienen tiempos de cambios. Desde el Ministerio de Seguridad de la nación, encabezado por la Lic. Patricia Bullrich, hace tiempo se vienen elaborando planes de mejora en cuanto a prevención de los delitos bajo estudios sobre cuáles son los puntos más álgidos y cómo implementar los planes. Es verdad que en el país existe una gran carencia cualitativa y cuantitativa de las fuerzas, que, al contrario que otros países del mundo, una persona de las fuerzas, según sueldo promedio, apenas puede llegar a fin de mes.

Estos planes son difundidos a través de los cuadernillos de difusión del Ministerio de Seguridad. Uno de los más destacados fue lanzado en 2011 por el Ministerio de Seguridad de la Nación es el llamado operativo centinela. El Operativo Centinela se preparó con el objetivo de reforzar la seguridad pública en los municipios del conurbano bonaerense, municipios donde la inseguridad está a la orden del día. El programa despliega efectivos de la Gendarmería Nacional combinando “puestos principales” de control, “alternativos” de carácter sorpresivo y “puestos eventuales” para casos de operativos “cerrojo” o de “saturación” para llevar a cabo controles de personas, automóviles, motos, camiones y transportes de mediana y larga distancia.

Del mismo modo que el operativo centinela busca reforzar la seguridad de muchos de los municipios del conurbano bonaerense, en la ciudad autónoma de Buenos Aires, lanzaron el programa “Uso Racional de las Fuerzas” que reasigna paradas policiales de las comisarías y patrullas motorizadas de la Policía Federal, a partir de nuevos mapas del delito y las indicaciones que los vecinos elevaron a las Mesas Barriales de Participación Comunitaria en Seguridad. De esta forma, se aplica un incremento significativo de la presencia policial, de día y también por la noche, en los puntos más críticos de la ciudad habiendo tenido en cuenta la opinión y experiencia de los vecinos a través de las Mesas Barriales.

Muchos planes como estos, han venido a modo de soluciones inmediatas o cortoplacistas, cuyo principal objetivo era comprarle tiempo a los gobiernos para elaborar planes a mayor plazo y con objetivos amplios y de raíz. Se puede ver que no es así, que estos paliativos han llegado para quedarse y que, sin ellos, la situación sería todavía peor.

Los planes de seguridad no solo han venido desde los gobiernos, sino que los ciudadanos se han visto obligado a generar ellos mismos planes paliativos de seguridad para aumentar la prevención y evitar que el delito se siga incrementando. Muchos vecinos han invertido gran cantidad de dinero en instalar alarmas y luces en las calles públicas para cuidarse unos a otros y evitar, en la medida de lo posible, las entraderas y salideras criminales. Algunos vecinos fueron por mas, y no solo avanzaron con la instalación de los dispositivos recién nombrados, sino que contratan personas de seguridad privada para que patrulle la calle y controle la entrada y salida de las personas. Esto incurre en gastos muy altos de dinero en pos de la prevención del delito. Es por ello, que muchas personas han optado directamente por mudarse a barrios privados donde las expensas y el costo de vida en muy alto pero a su vez lo ganan en tranquilidad y bienestar personal para ellos y sus familiares.

## **2.2 Oferta y demanda laboral en Argentina**

En este capítulo, mediante la exposición de diferentes indicadores económicos laborales, podremos ver en qué estado se encuentra el mercado laboral argentino. Esto nos permitirá comprender si existe movilidad en el corriente año o no. Con movilidad nos referimos a la posibilidad que puedan tener los trabajadores de cambiar de trabajo.

Antes de comenzar a hablar sobre los indicadores del mercado laboral en Argentina necesitamos aclarar brevemente la diferencia entre la oferta y la demanda laboral porque sabemos que en el día a día estos conceptos pueden estar siendo mal usados. La oferta laboral es la cantidad de horas que un trabajador está dispuesto a ofrecer a cada salario y no es, como se escucha muchas veces, mal expresado, la búsqueda laboral que hace la empresa, escribiendo en los anuncios de empleo "Oferta laboral". Mientras que, la demanda laboral es cantidad de horas que una empresa está dispuesta a contratar a cierto salario. Es una demanda derivada, esto quiere decir que la cantidad de trabajo demandado por las empresas va a depender de demanda de la actividad principal de la empresa y del precio al que se comercialice el bien y/o servicio. Cuanto mayor sea el precio al que puedan vender el bien y/o servicio, mayor la cantidad de horas que la empresa va a estar dispuesta a contratar.

Para comenzar a analizar algunos indicadores, la Encuesta Anual de Hogares Urbanos en la Argentina, realizada por el INDEC, muestra que desde el 2010 hasta el 2015 no hubo grandes modificaciones en las tasas de actividad, empleo y desocupación, como se muestra en la Tabla 2.2. Para entender los conceptos que se muestran en la misma explicaremos a qué hace referencia cada tasa, la tasa de actividad engloba a aquellas personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente, esta sería la oferta de trabajo. La tasa de empleo es el conjunto de personas que tienen por lo menos una ocupación en una actividad económica y que trabajan como mínimo una hora a la semana. La tasa de desocupación se refiere a las personas que, sin tener una ocupación, buscan activamente un trabajo. Todas estas tasas se calculan sobre la población total.

**Tabla 2.2. Tasas generales de fuerza de trabajo. Total Nacional Urbano. Tercer trimestre de 2010 a tercer trimestre de 2015.**

Tasas de	Total urbano					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
	3º trimestre					
Actividad	44,7	45,1	45,3	45,1	44,0	43,8
Empleo	41,4	41,9	42,0	42,2	40,9	41,4
Desocupación	7,4	7,0	7,4	6,6	7,0	5,4

Fuente: INDEC

La última medición indica que el 5.4% de la población se encuentra sin empleo, sin embargo, muchas consultoras privadas ponen en duda la veracidad de este índice y sostienen que el desempleo en realidad es el doble de este porcentaje. Una de las razones por las cuales se vería incrementada esta tasa es porque en su cálculo no se tiene en cuenta el empleo no registrado.

Con respecto a la tasa de actividad, su disminución en el 2015 da a entender que la oferta laboral cedió colaborando a mantener bajo el nivel de desocupación. Sin embargo, esta disminución en la tasa de desocupación más el estancamiento en la tasa de empleo, según el economista Jorge Colina, se debe al aumento del empleo público y el cuentapropismo. Esto podría indicar una falta en las oportunidades laborales en el país. De todos modos, en este período de tiempo pudimos ver que existió movilidad para los

trabajadores, por lo tanto, si en el corriente año no ocurren mayores cambios, también habrá movilidad.

**Tabla 2.3. Principales indicadores. Total de 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2014 a tercer trimestre de 2015.**

Tasas	31 aglomerados urbanos				
	Año 2014		Año 2015		
	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre
Actividad	44,7	45,2	44,6	44,5	44,8
Empleo	41,3	42,1	41,4	41,5	42,2
Desocupación	7,5	6,9	7,1	6,6	5,9
Subocupación	9,2	9,1	7,6	9,0	8,6
Subocupación demandante	6,3	6,1	5,1	6,3	5,9
Subocupación no demandante	2,9	3,0	2,5	2,8	2,7

**Fuente: INDEC**

En la tabla 2.3. podemos ver que hubo una disminución en el tercer trimestre del 2015, con respecto al mismo trimestre del 2014, en las tasas de subocupación demandante y no demandante. Esto es resultado de un cambio en la conducta de las personas acerca de la cantidad de horas trabajadas, es decir, el porcentaje de ocupados que dice estar trabajando menos horas que las deseadas es menor, así como también el porcentaje de los que dicen que además de estar insatisfechos, hicieron algo para conseguir un empleo de más horas.

Este indicador puede interpretarse como un mejoramiento en las condiciones de la demanda de trabajo porque los empleadores están ofreciendo puestos con el número de horas deseadas por los trabajadores. También significaría una reducción en la oferta de trabajo porque los trabajadores no están necesitando trabajar más horas de las que efectivamente trabajan. Esto se lee como un mejoramiento en las condiciones de trabajo.

### 2.2.1 Mercado laboral en CABA Y GBA

Enfocándonos en Gran Buenos Aires y Capital Federal podemos observar las siguientes tasas:

**Tabla 2.4. Principales indicadores por área geográfica. Segundo trimestre de 2015.**

Área geográfica	Tasas de					
	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación	Subocupación demandante	Subocupación no demandante
Total de 31 aglomerados urbanos	44,5	41,5	6,6	9,0	6,3	2,8
Aglomerados del Interior sin GBA	43,2	40,6	5,9	8,0	5,9	2,1
<b>Gran Buenos Aires</b>	<b>45,7</b>	<b>42,4</b>	<b>7,2</b>	<b>10,0</b>	<b>6,6</b>	<b>3,4</b>
Ciudad de Buenos Aires <sup>1</sup>	51,9	49,3	5,1	7,1	3,9	3,2
Partidos del GBA <sup>1</sup>	44,0	40,5	7,9	10,9	7,5	3,4

Fuente: INDEC

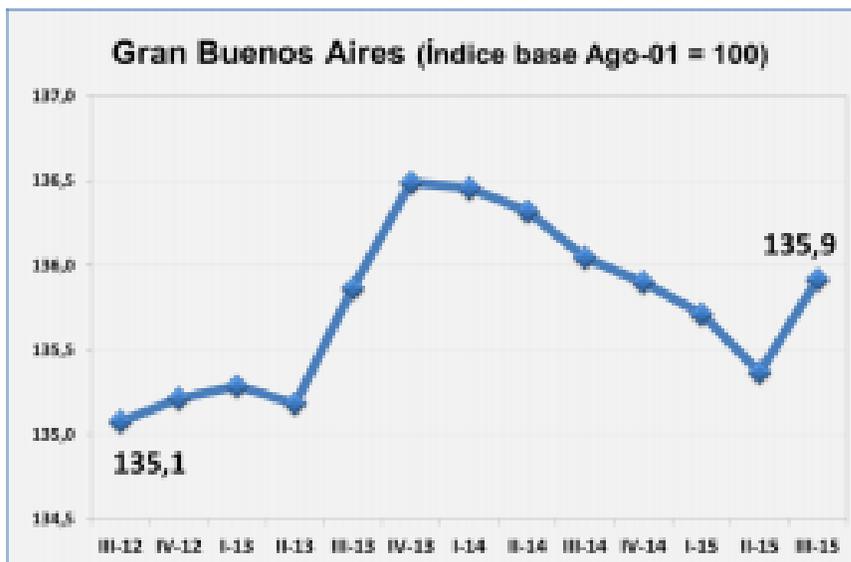
En la región metropolitana de la república Argentina habita el 35% de todo el país (15.000.000/42.000.000). De esos 15.000.000, 3.500.000 habitan en la ciudad autónoma de buenos aires (C.A.B.A).

Como se puede observar en la Tabla 2.4., la tasa de desocupación en la ciudad autónoma de buenos aires, es inferior a la tasa promedio (nivel país) mientras que la tasa de desocupación del Gran Buenos Aires supera dicho promedio. A priori, esto se debe a que en el Gran Buenos Aires es donde están la mayoría de los centros urbanos marginales, mientras en la ciudad de Buenos Aires hay un nivel sociocultural superior. Asimismo, podemos observar que la tasa de empleo es mayor en Capital Federal que en el Gran Buenos Aires, es decir, hay más opciones de trabajo en C.A.B.A.

Por otro lado, los empleadores en su mayoría están localizados en C.A.B.A provocando un ingreso diario a la ciudad que duplica el número de sus habitantes. Esto afecta también a la empleabilidad de los habitantes de la región metropolitana argentina ya que quienes viven en el segundo o tercer cordón del conurbano, les es más complicado llegar al microcentro de la ciudad porteña provocando que las empresa al elegir a sus colaboradores, escojan a quien tendría menos complicaciones en su traslado, disminuyendo así la posibilidad de un hipotético ausentismo alto.

A su vez, en la última década (mayoritariamente en los últimos 5 años) se pudo notar una gran emigración de las compañías hacia la zona norte del gran buenos aires.

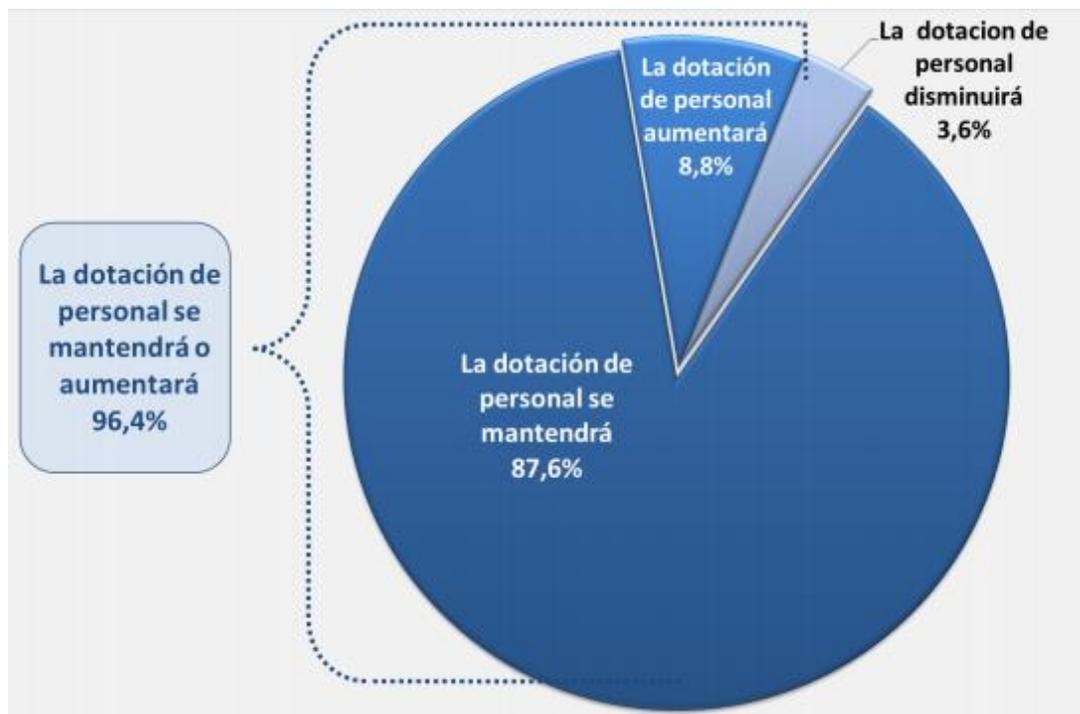
**Gráfico 2.4. Evolución del nivel del empleo en Gran Buenos Aires.**



Fuente: MTEySS

Desde la perspectiva de la evolución del empleo registrado en Gran Buenos Aires, se comprueba un incremento intertrimestral de la cantidad de puestos de trabajos en un 0,4%, luego de haber estado en disminución desde el cuarto trimestre del año 2013. Esto, sumado a las expectativas de las empresas con respecto a los cambios en el corto plazo de la dotación de personal (Gráfico 2.5.), genera más expectativas positivas sobre negativas con respecto a la demanda de empleo. El 96,4% de las empresas encuestadas estimó que sus plantillas de personal no se modificarán o que se incrementarán en los próximos meses, tan solo el 3.6% estimó que su dotación de personal disminuirá.

Gráfico 2.5. Expectativas de las empresas con respecto a los cambios en el corto plazo de la dotación de personal. Tercer trimestre 2015.



Fuente: MTEySS

## 2.3 Departamento de Recursos Humanos

A continuación, expondremos las diferentes situaciones por las que Recursos Humanos, debería tener en cuenta la localización de la empresa según las diferentes áreas que la componen para lograr su objetivo principal de atraer, retener y motivar al capital humano.

### 2.3.1 Selección de Personal

Existen diferentes posturas desde las empresas y desde los empleados con respecto a la localización de la empresa en éste área.

Hay empresas que a la hora de reclutar y seleccionar personal, consideran como requisito excluyente el lugar de residencia del candidato. Una justificación a esta decisión es que, si el candidato vive lejos es más probable que llegue tarde, ya sea porque por vivir lejos la

persona crea que tiene justificada su tardanza, o porque es más factible que quede varado en el tránsito (por cortes por protestas, accidentes de tránsito, tráfico en hora pico, entre otros). Otra motivo que consideran las empresas es la alta probabilidad de que el candidato, de ser seleccionado, dure poco tiempo en la compañía por cambiar de trabajo a uno ubicado más cerca de su hogar.

Por otra parte, existen casos en los que las personas que buscan trabajo realizan el primer filtro de las demandas laborales según el lugar en el cual está ubicada la compañía, si se encuentra muy lejos de su lugar de residencia o en lugares de difícil acceso para ellos, las descartan.

### **2.3.2 Compensaciones y Beneficios**

Éste área se encarga de analizar cuál es la remuneración que deben cobrar los empleados de la organización y qué beneficios se les puede ofrecer, teniendo en cuenta diferentes factores. La ubicación de la empresa no es un tema menor y también debe ser tenido en cuenta a la hora de realizar este análisis.

Los beneficios existentes en las diferentes compañías pueden ser monetarios o no monetarios. Además, pueden ser flexibles y depender del puesto y la edad del trabajador los beneficios que se ofrezcan, o bien, pueden ser fijos e iguales para todos los empleados. Algunos que podemos enumerar son: bonos anuales, pagos no remunerativos bajo concepto de gratificación, bonificación en cuota de gimnasio, obra social prepaga, traslados pagos, comedor, cursos de idiomas y otros estudios, entre otros.

Existe cierta influencia de la localización en la remuneración y los beneficios. Por ejemplo, en una automotriz que tiene las oficinas ubicadas en Capital Federal pero su fábrica, donde se encuentra la mayor cantidad de empleados, se halla a más de 50 kilómetros de ellas, vemos que desde este área han decidido incrementar las remuneraciones, pagando por encima del mercado, para que el trabajo sea más atractivo para el candidato. Esto tiene su explicación teórica basada en la Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, en la cual plantea que existen dos grupos de factores, uno que cumple con las condiciones básicas de trabajo y otro que podría motivar a los individuos. Al primer grupo los llama "Factores Higiénicos" porque son aquellos factores necesarios para que los

empleados no trabajen desmotivados pero que, de todos modos, no sirven para motivarlos ni mejorar su desempeño. Al segundo grupo los denominó “Factores Motivadores” porque son los que, de existir, sí motivan a los individuos y los estimulan para conseguir mejores resultados. En resumen, el salario es un factor higiénico, pero que, en situaciones como la que vive la automotriz previamente nombrada, pasa a ser un factor motivador porque está por encima del promedio del mercado. El salario que se paga en promedio en el mercado sería un factor higiénico, no es algo que motive para trabajar en una empresa en particular porque se puede conseguir en varias organizaciones.

### **2.3.3 Capacitación y Desarrollo**

Antes de hablar del área en cuestión queremos dejar en claro la diferencia existente entre el concepto de “Capacitación” y el de “Desarrollo” tal como lo explica Verónica Saiz (2012). El objetivo de la capacitación es preparar al colaborador para desempeñar las tareas que propias de la posición actual de trabajo, se puede capacitar a todos los colaboradores de cualquier nivel, ya sea un gerente o un analista, y son entrenamientos de corto plazo. Con respecto al desarrollo, este consiste en una formación que busca alcanzar el crecimiento profesional de algunos colaboradores para que puedan en el futuro cercano desarrollar las tareas de una nueva posición.

Entonces, para las empresas no es lo mismo el presupuesto destinado a la capacitación que al desarrollo, como tampoco el nivel de criterios que se tienen en cuenta para seleccionar a los colaboradores que van a ser formados. ¿Y por qué tenemos que tener en cuenta la localización de la empresa en esta área? Es simple, es debido a las renuncias con motivo en la localización de la empresa, por aquellos empleados que renuncian por trabajos más cercanos a sus hogares. Si trabajamos en una empresa que tiene estos problemas de desvinculación voluntaria, al seleccionar los candidatos para los programas de desarrollo este criterio deberá ser tenido en cuenta. Desarrollar a un individuo significa una inversión importante por parte de la compañía y si ese individuo decide dejar la compañía porque obtuvo un trabajo más cerca de su casa, no tendremos retorno sobre esa inversión y habremos desperdiciado presupuesto.

### 2.3.4 Relaciones Laborales

La implicancia que tiene la ubicación de las empresas en éste área está dada por el artículo 66 de la Ley de Contrato de Trabajo, el cual establece que el empleador está facultado para introducir cambios al contrato de trabajo siempre y cuando no abuse de ésta facultad y los cambios no alteren las modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador. En los casos en que las empresas decidan mudar sus instalaciones físicas a otro lugar, deberán tener en cuenta este artículo de la Ley por el cual los trabajadores se podrían considerar despedidos si la mudanza implica irse a más de 30 kilómetros de distancia de dónde se encontraba anteriormente. Ante esta situación, desde Relaciones Laborales, deberían pensar en diferentes estrategias ya sean de retención o programas de retiros voluntarios para no incurrir en posibles juicios que lleven a pagos de altas indemnizaciones.

Existen varios casos por los cuales los empleados se consideran despedidos cuando las empresas anuncian su mudanza. Por ejemplo, en el año 2010 una empleada de la empresa Directv S.A. ubicada en la calle Corrientes 485, se consideró despedida luego de que decidieran mudar las oficinas a la localidad de Munro en Vicente López. La justificación del despido indirecto se fundamentó en que este cambio de locación había perjudicado a la empleada porque su lugar de residencia era en Boedo, lo que la llevaba a disponer de más horas de su vida al viaje hacia y desde el trabajo y por consecuencia, abandonar sus estudios universitarios. En este caso la justicia falló a favor de la empleada y debieron pagarle una indemnización agravada.

---

### Capítulo 3 – Metodología de la Investigación

Para cumplir con los objetivos del trabajo, establecimos que el tipo de investigación más adecuado en nuestro caso es una combinación entre el método descriptivo y el explicativo. Se tratará de describir los posibles factores y componentes del problema, así como también, relacionar dos o más variables que nos ayuden a explicar sus causas.

Para poder realizar nuestro análisis y a fines de encontrar respuestas a nuestro problema, nos valdremos de tres instrumentos diferentes. Entre ellos se encuentran, entrevistas a profesionales de Recursos Humanos, encuestas a 400 personas residentes de Gran Buenos Aires y Capital Federal, y análisis de documentos de diferentes empresas.

La razón por la cual optamos por realizar las entrevistas es la riqueza que podemos obtener mediante el feedback en tiempo real de referentes del área de Recursos Humanos. Además, estas personas, dada su actividad cotidiana, están en contacto directo y permanente con los empleados lo que les permite conocer sus características, preferencias y necesidades. Por esta razón, su opinión respaldada por una vasta trayectoria nos enriquecerá nuestro análisis de manera confiable permitiéndonos analizar diferentes perspectivas.

Por otra parte, las encuestas realizadas nos permitirán, a través de las diferentes opiniones de los trabajadores del Gran Buenos Aires y Capital Federal, obtener una visión más representativa. Estos resultados también se analizarán mediante el análisis de datos estadísticos.

Por último, en el próximo capítulo estaremos analizando los documentos proporcionados por diferentes empresas, de las cuales reservaremos el nombre, los cuales son una recopilación de datos obtenidos en entrevistas de salida. Estos documentos nos permitirán obtener mayor información respecto a las posibles causas que llevan a los empleados a renunciar a su trabajo.

De esta manera, con toda la información recaudada, podremos establecer relaciones causales reales entre las diferentes variables surgidas en cada instrumento de

investigación para abordar una conclusión específica, clara y completa alcanzando los objetivos planteados en el capítulo primero.

### 3.1 Resultado de las encuestas

Las encuestas nos ayudarán a dar respuesta a los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar el impacto de la localización de la empresa en la decisión de la oferta laboral
- ✓ Identificar patrones de decisión en la población de Gran Buenos Aires y Capital Federal.
- ✓ Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación.

Obtuvimos 400 respuestas en la encuesta realizada a personas residentes de Gran Buenos Aires y Capital Federal. A continuación expondremos los principales resultados obtenidos.

**Gráfico 3.1. Edad**

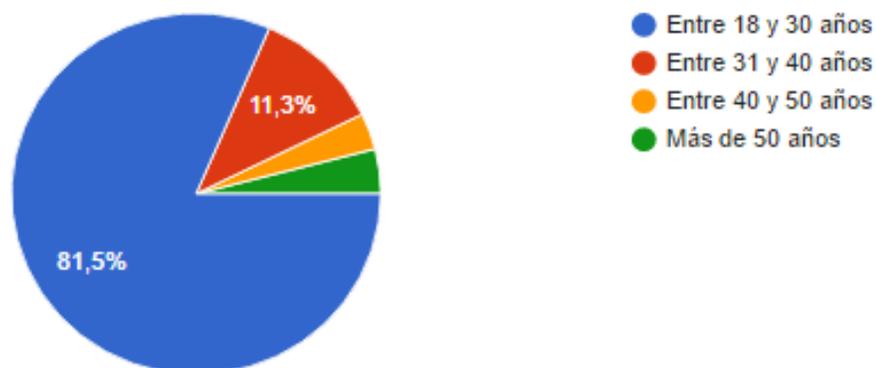


Gráfico 3.2. Género

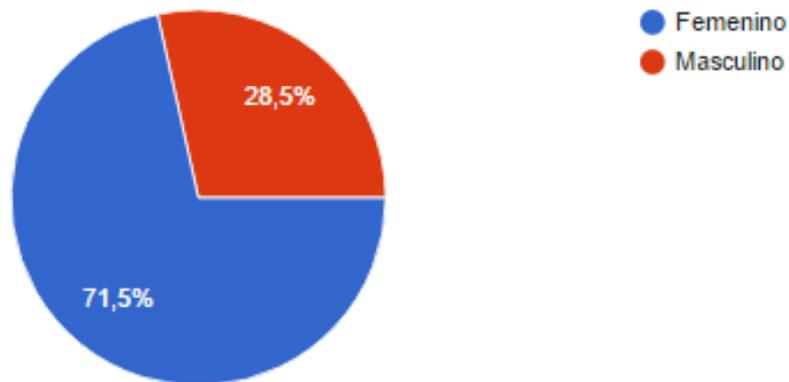


Gráfico 3.3. Distancia desde la residencia hasta el trabajo

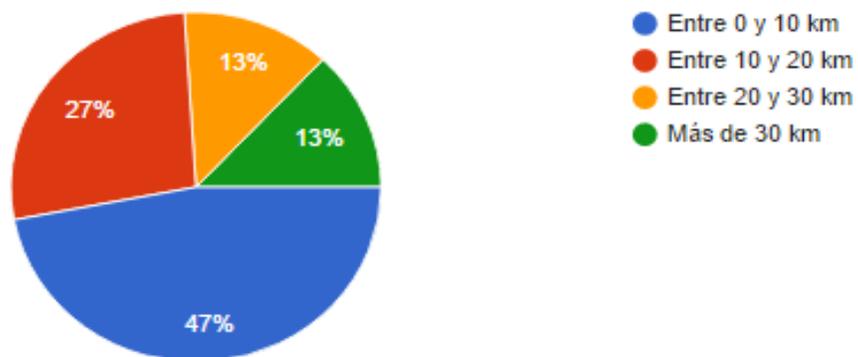
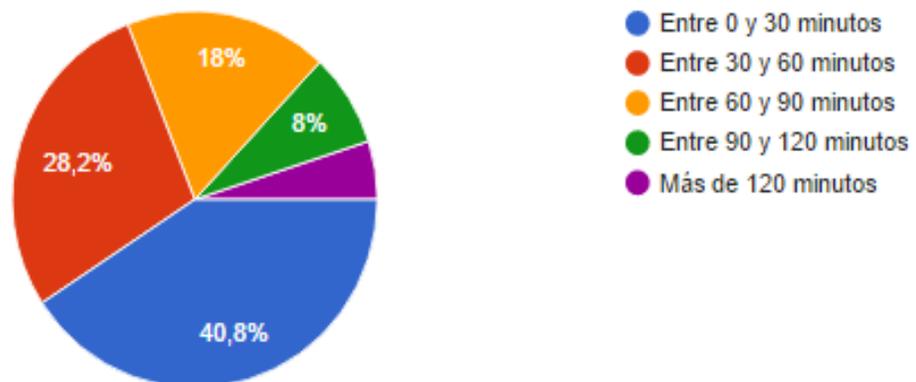
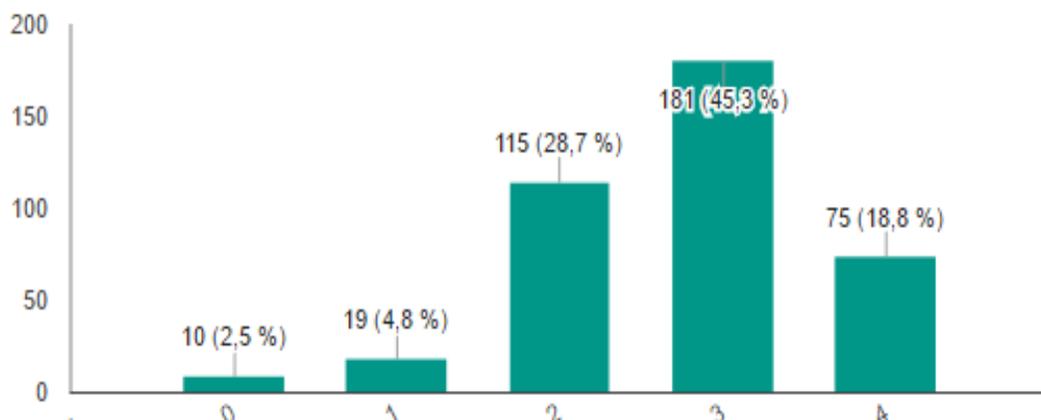


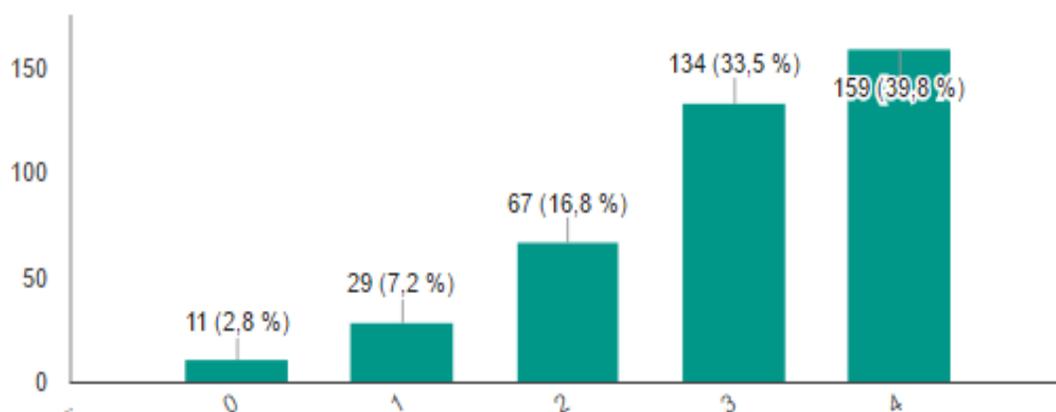
Gráfico 3.4. Tiempo de viaje hacia el trabajo



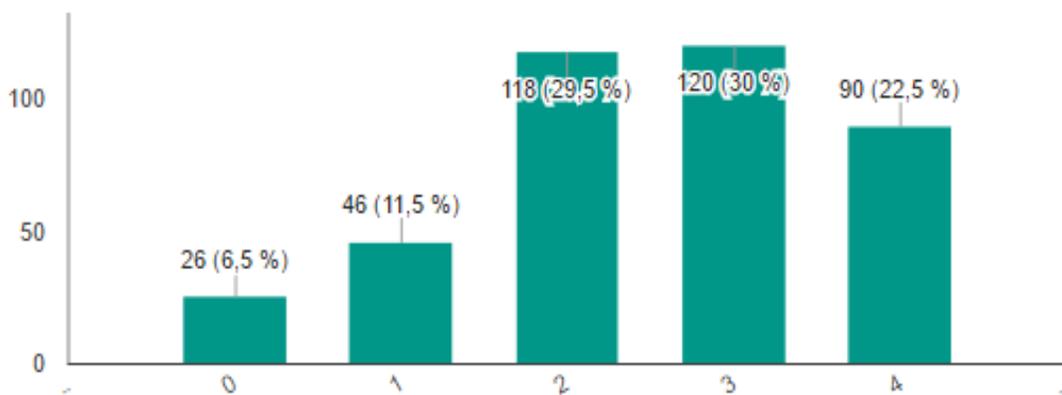
**Gráfico 3.5. Impacto de la localización en la decisión de la oferta laboral**



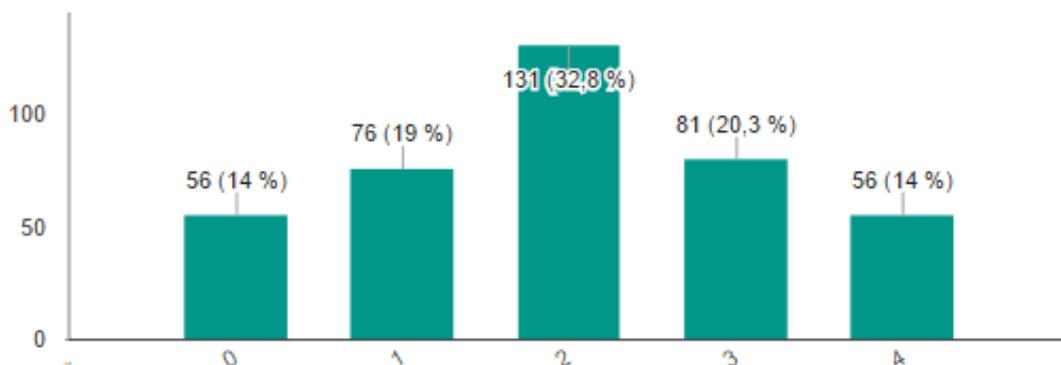
**Gráfico 3.6. Impacto de la inseguridad en la decisión de la oferta laboral**



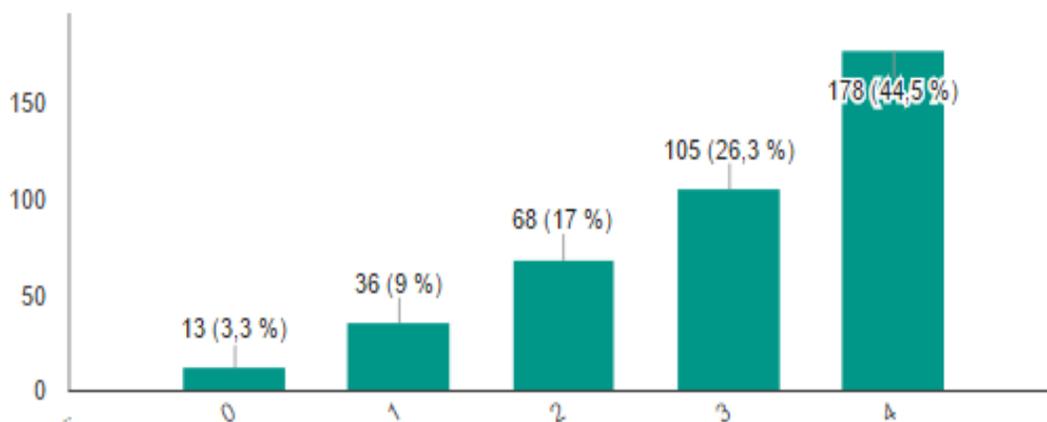
**Gráfico 3.7. Impacto del tránsito en la decisión de la oferta laboral**



**Gráfico 3.8. Teletrabajo dos veces por semana quita importancia a la localización**



**Gráfico 3.9. Cambio de trabajo por estar ubicado en una zona peligrosa**



**Gráfico 3.10. Renuncia por condiciones salariales**

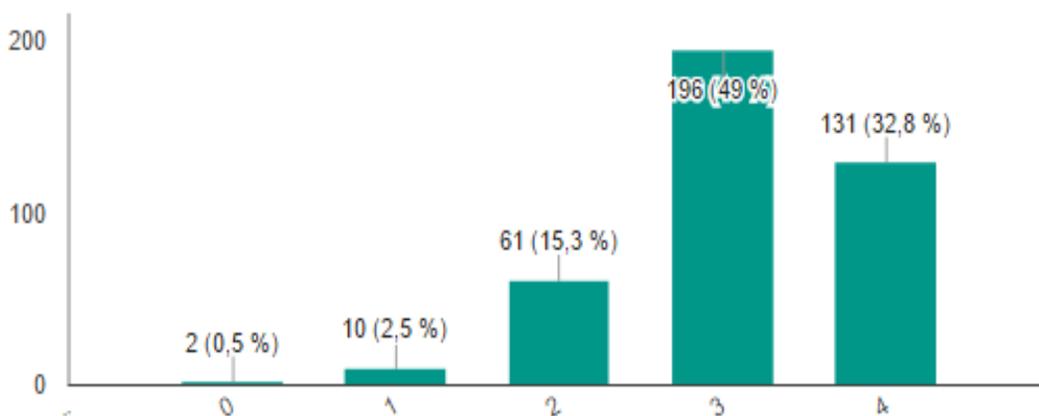


Gráfico 3.11. Renuncia por posibilidades de desarrollo

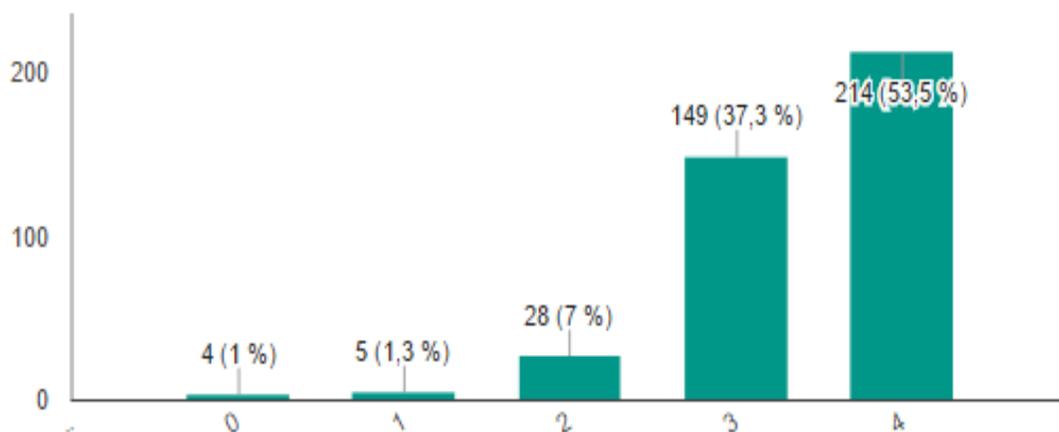


Gráfico 3.12. Renuncia por relación con supervisor directo

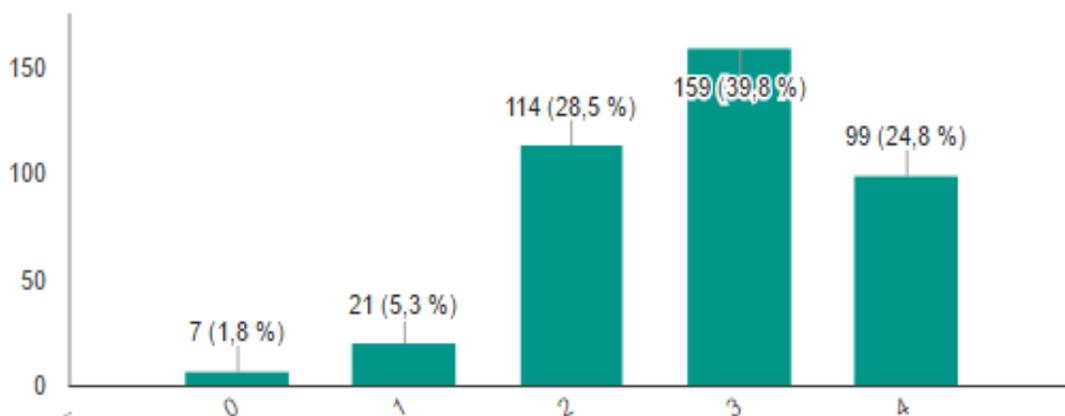


Gráfico 3.13. Renuncia por localización de la empresa

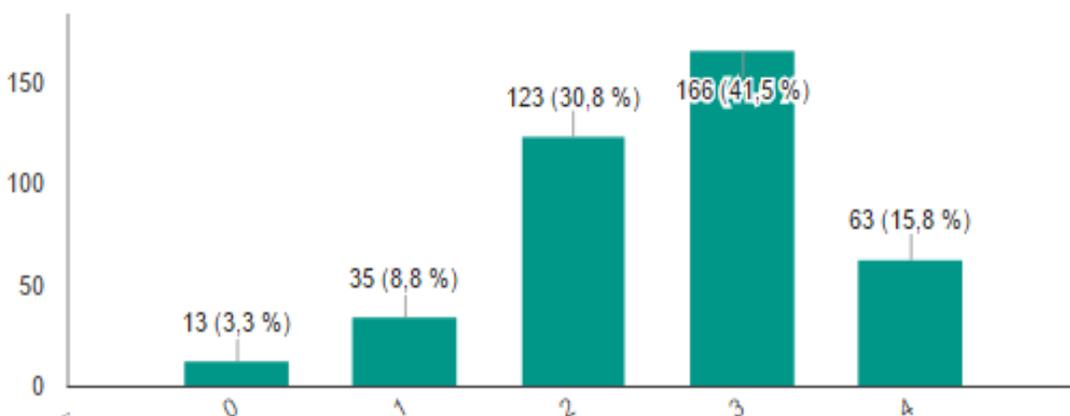


Gráfico 3.14. Renuncia por falta de reconocimiento

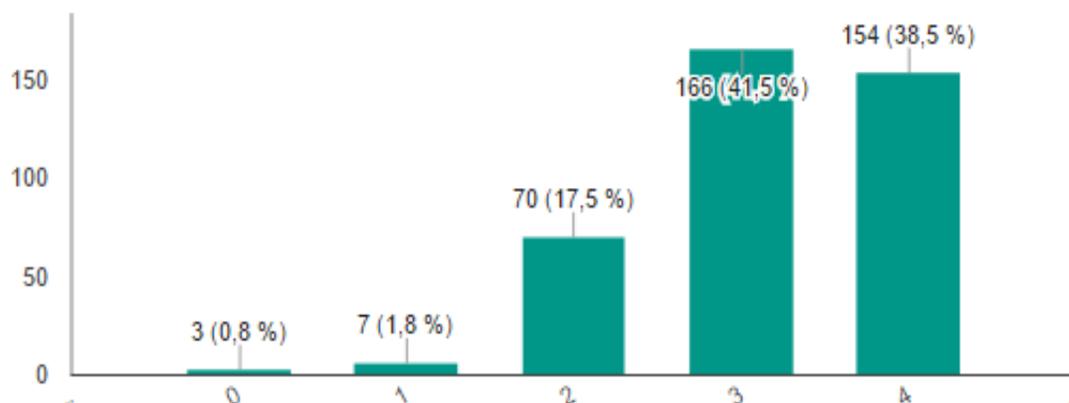


Gráfico 3.15. Renuncia por calidad de vida

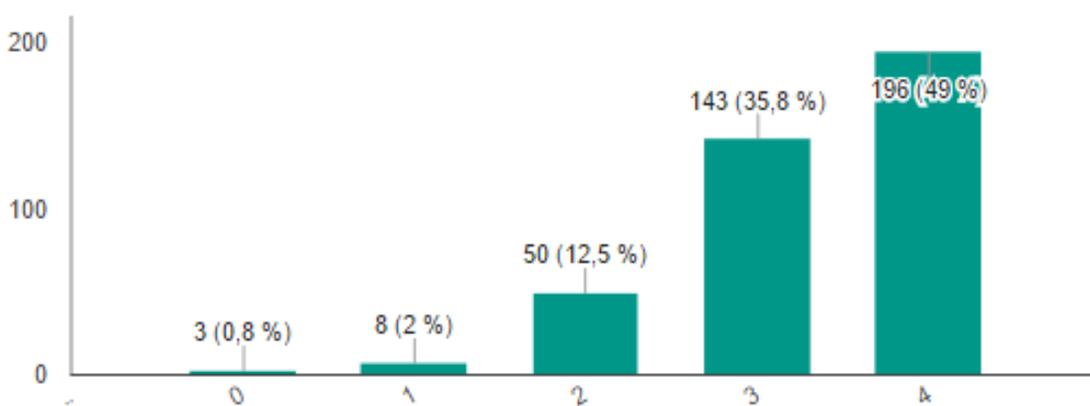
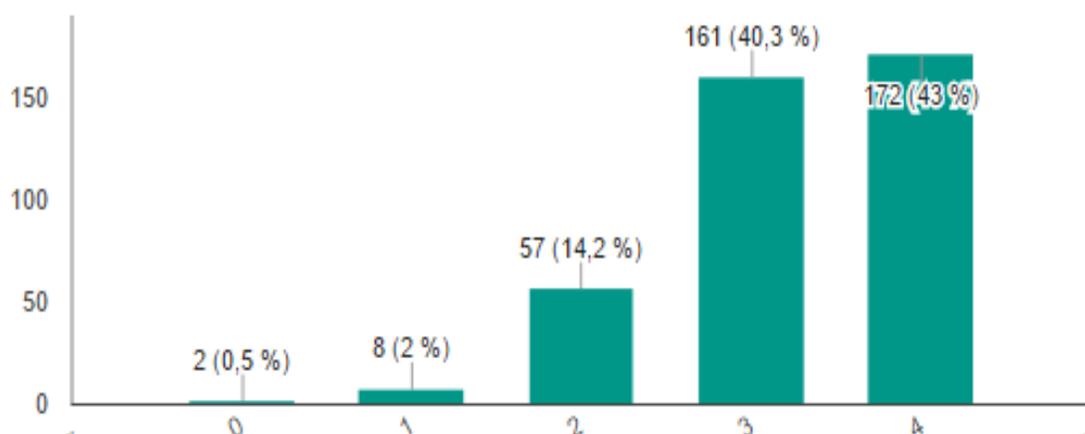


Gráfico 3.16. Renuncia por clima laboral



### 3.2 Resultado de las entrevistas

Las entrevistas nos ayudarán a dar respuesta a los siguientes objetivos:

- ✓ Conocer las preferencias de la oferta laboral a la hora de elegir un trabajo.
- ✓ Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación.
- ✓ Identificar los planes de acción del departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Explicar la importancia y responsabilidad de Recursos Humanos en el tema.

Entrevistamos a cuatro profesionales de Recursos Humanos de diferentes empresas. A continuación expondremos los principales resultados obtenidos para cada una de las nueve preguntas realizadas.

## Trabajo de Investigación Final de Recursos Humanos

2016

	Analia Torregrosa	Martin Saiz	Guadalupe González	Natalia Lage
1- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el área de Recursos Humanos? ¿Qué puestos ha ocupado?	En el área de RRHH hace 17 años, 10 en Boehringer y 7 en Cargil. Hace un año estoy como especialista regional de selección.	Desde 2006 a la fecha. Analista, Coordinador, Jefe del Área.	En recursos humanos hace 7 años. Trabajé en compensaciones y beneficios, reclutamiento, capacitación y desarrollo, con temas de diversidad y branding de RRHH.	Trabajo hace 4 años aprox. Trabajé en el área de Capacitación y Desarrollo, y Selección de Personal dónde estoy hace un año.
2- En tu experiencia laboral, ¿cuáles podrías indicar que son los principales motivos por los cuales las personas deciden optar por otra empresa para trabajar?	Me pasa mucho por oportunidades de desarrollo, porque no encuentran posibilidades de seguir creciendo dentro de la compañía. Por motivos salariales. Estos dos son los principales.	A)Compensación B)Desarrollo C)Condiciones de trabajo en general D) Relaciones con el supervisor y compañeros	Los principales motivos que nosotros identificamos son en general problemas de desarrollo, temas de relacionamiento con sus superiores y temas de balance vida trabajo.	Creo que por la propuesta salarial, los beneficios y la imagen/marca de la compañía, es que las personas eligen ingresar. Y por sus valores, por la cultura de la compañía y por las oportunidades de crecimiento, es que eligen quedarse (factores de retención).
3- ¿Crees que la localización de la empresa podría ser un motivo? ¿Viviste alguna situación en la que esto se evidencie? Ya sea situación propia o externa.	Sí, en muchos casos sí. Ciertamente esto es un problema ya que muchas veces no solo tiene que ver con un tema de tiempos y lejanía sino también con un tema de seguridad ya que depende de la ubicación de algunas compañías.	Lo considero dentro de la respuesta C de arriba. Sí, en términos personales, mi último cambio de trabajo tuvo entre sus factores decisivos cambiar un viaje de 150 KM por día a 17 cuadras. Ambas distancias entre el trabajo y mi casa.	Sí, para varias personas movilizarse a un centro industrial es un motivo. En mi caso personal, sí, también. Yo ingresé a la empresa trabajando en la casa central que estaba en Palermo y al año de estar ahí, se tomó la decisión de mudarse a fábrica. Con lo cual yo me planteé si seguía o no en la compañía tras este cambio	Sí, creo que la localización es importante pero no define la elección de los candidatos. Creo que quienes no están dispuestos a moverse fuera de determinado ámbito directamente no se postulan a las ofertas de la compañía. Pero definitivamente es una variable de análisis a la hora de elegir dónde

			de locación. En ese momento mi decisión fue probar que significaba para mí personalmente el esfuerzo de ir al centro industrial y entonces lo hice y fue un esfuerzo bastante importante que no lo volvería a hacer.	queremos trabajar.
4-¿Has vivido alguna mudanza en la empresa? ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar la empresa a raíz de esto?	Sí, Boehringer tenía las oficinas en Libertador y Manuela Pedraza y ahora estamos acá en Munro. Hubo pocas renuncias pero hubo, contadas con los dedos de una mano. No fue un factor determinante para renunciar porque, por ejemplo, los que tenían cochera antes se les respetó este beneficio o dejaban el auto en la cochera de libertador y tomaban la combi. Desde la compañía buscaron encontrarle solución a ese tipo de temas. Yo particularmente, al contrario de lo que pensaba a priori, encontré que gane horas de vida ya	Viví una mudanza, aunque no de toda la empresa sino de un sector productivo con una nómina importante. No tuvimos grandes problemas porque se consideró en la previa todo factor probable de problema. 1) Beneficios al personal en un lugar y en el otro 2) Horarios de uno y otro 3) Jefes de uno y otro 4) Distancias en KM para evitar despidos indirectos 5) Los que la sobrepasaban, ofrecimos acuerdos y se desvincularon. Otros continuaron a pesar de la nueva distancia 6) Pusimos una combi que iba por Cabildo y eso facilitó la	Hace 8 años la empresa decidió mudar su casa central de Palermo a puerto madero. No recuerdo que a raíz de esto hubieran rotaciones masivas, pero si alguna aislada. Personas que iban caminando a la oficina y esto les significaba tener que tomarse un colectivo o movilizarse. Creo que la diferencia deben ser 5 km pero hay gente que tiene en sus prioridades muy arriba el tema de movilizarse para ir a trabajar. Pero definitiva la distancia no fue muy grande. Esto podría llegar a cambiar si la mudanza fuese a una distancia superior.	Sí, viví una mudanza en la empresa donde estoy actualmente. Fue dentro de Capital Federal pero sin duda afectó la rutina de varios. La empresa lo acompañó con mucha información sobre el nuevo barrio, y con algunas acciones como 'La calesita'. A nivel edilicio el nuevo lugar era mucho mejor así que eso sin duda también ayudo.

# Trabajo de Investigación Final de Recursos Humanos

2016

	que como estaba tan cerca de mi casa me quedaba siempre media o 1 hora más y ahora como tengo que respetar el horario de una combi, lo que tenga que terminar, lo hago desde mi casa.	cuestión sindical.		
5- ¿Notas alguna diferencia en particular en las preferencias de los trabajadores dependiendo de su lugar de residencia, ya sea Gran Buenos Aires o Capital Federal?	En Boehringer, para la gente de zona norte, el hecho de no tener que meterse en capital es maravilloso. Y para la gente de capital, están a 10 minutos, con lo cual a lo mejor si tienen que tomar 2 cosas, o usan la combi. Digo, para los que vienen de capital, no es tan grave porque tienen las combis de la compañía. Y para los que viven en zona sur por ahí tiene que interesarle mucho la posición para que le interese, pero como tiene la opción de hacer ese mix y subirse a la combi, no es tan terrible tampoco.	Percibo cierta resistencia de los de Capital a ir al GBA. No así al revés.	Sí, tiene que ver muchísimo con el acceso y la infraestructura de transporte que tiene nuestra ciudad, no es lo mismo mudar una planta o poner una planta en zona norte donde es más probable que haya más accesos de autopista o a Vicente López donde ahí sí ya se puede llegar con mayor cantidad de transportes públicos a mudarte a una zona como donde esta nuestra planta, virrey del pino, que no tiene accesos de transportes públicos.	Creo que todos quisiéramos trabajar cerca de casa.
6- ¿En qué áreas de Recursos Humanos impacta la localización de	Selección de personal, porque, si yo trabajara tuviera que contratar	Creo que en todas, me cuesta alguna en particular. Tal vez las que	El principal área afectada es el área de reclutamiento ya que	A nivel de selección sin duda porque si no tenes políticas de relocación, al

<p>la compañía? ¿Por qué?</p>	<p>gente para una automotriz en don Torcuato o en pilar, es mucho más difícil ser atractivo en cuanto a ubicación que si estuvieras en un lugar con mucho mejor acceso. Compensaciones y beneficios, por cuánto le insume a ese colaborador ir hasta el lugar de trabajo pero eso va a surgir primero en selección que es quien levanta el tema con beneficios.</p>	<p>tengan contacto diario con el empleado. Si todas las funciones están donde se desarrolla el negocio, no veo inconvenientes.</p>	<p>inmediatamente es un filtro, un inconveniente el lugar donde vive la persona. Después, definitivamente impacta en el ausentismo y por lo tanto en la productividad de la compañía porque las personas que viven lejos pueden llegar a tener muchísimos más inconvenientes que una persona que vive cerca debido a los paros o temas climáticos.</p>	<p>menos tienes que tener buenos beneficios para atraer talentos. Y sin duda en la retención de los talentos. En nuestro caso concreto hay transporte, pero creo que en otras empresas podría impactar en el indicador de ausentismo.</p>
<p>7- ¿El efecto de la ubicación del puesto de trabajo, impacta en la motivación de las personas?</p>	<p>Sí, para mí sí. Igual, depende del contexto país en el que estemos. En el 2001 la gente hacia lo que fuera para tener un ingreso. Hoy no hay la misma escases en los puestos de trabajo y hay rotación en las multinacionales. Por más que no ganes fortunas, tener en el CV el paso por alguna multinacional hace decidir sacrificar algunas cosas para tener la experiencia de haber trabajado ahí.</p>	<p>Sí impacta. Es parte implícita de la compensación.</p>	<p>Crease o no, si una persona está altamente motivada con su trabajo, donde lo está haciendo no debería ser un factor relevante según mi experiencia. Sin embargo, si llegar a ese trabajo le implica muchísimas horas, puede estar muy motivado pero al fin de cuentas puede llegar a ser un factor de rotación. Por otra parte, hoy en día, la práctica de trabajar en casa es un factor de retención y atracción.</p>	<p>Sí, impacta y mucho. Hay que tener otras medidas que lo contrarresten positivamente si la locación fuera un factor negativo.</p>

# Trabajo de Investigación Final de Recursos Humanos

2016

<p>8- ¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta recursos humanos para contrarrestar un hipotético efecto negativo?</p>	<p>Principalmente el tema de beneficios, pagar viáticos, poner servicio de traslado, pagar gastos del auto. Hay muchas actividades de clima y cosas que se pueden hacer que apuntan a la motivación y al sentido de pertenencia, pero más importante siguen siendo los beneficios.</p>	<p>Entiendo la compensación diferencial como primera herramienta. Y luego el constante acompañamiento del empleado a todo momento a lo largo del cambio.</p>	<p>Una es el teletrabajo. Otra que ayuda mucho son los viernes cortos. Los viernes en general hay mucho más tránsito en todos lados y motiva que puedan irse más temprano así las personas disfrutan más de su tiempo libre, llegan antes a sus casas y comienzan antes el fin de semana.</p>	<p>Una buena propuesta de valor, un buen programa de beneficios, buen clima laboral.</p>
<p>9-¿Crees que este factor afecta de forma distinta, según la generación a la que pertenezca la persona?</p>	<p>Creo que afecta a la gente joven que está estudiando y trabajando. Por ejemplo nosotros estamos en provincia, la mayoría de los chicos estudian en universidades en capital y se van para un lado a la mañana para trabajar, para otro lado a la tarde para estudiar y dependiendo de donde vivan, vuelven a la casa a la noche para el otro lado. Por lo tanto afecta más a esta generación que a la más grande que ya tiene la vida más resuelta y lo que le importa es tener un ingreso estable.</p>	<p>Puedo pensar que en adultos afecte más por su mayor resistencia al cambio propia de la edad, más que en jóvenes. De todas maneras, no asocio la localización de residencia y trabajo con distintas generaciones.</p>	<p>A las generaciones más grandes sí les importa pero están más resignados y tienen en su priorización otras cosas que son la familia. Una persona más joven puede cambiar de trabajo con más facilidad, es decir, a medida que uno tiene más experiencia es más difícil encontrar un trabajo porque implica más salario y hay menos puestos disponibles. Considero que es un factor muy importante y que hay que tener en cuenta eso a la hora de hacer cualquier tipo de campaña de atracción o retención.</p>	<p>Sí. Las nuevas generaciones están menos dispuestas a mantener el compromiso si no los hace feliz. El nombre de la empresa solo no alcanza para retener a los más jóvenes. Hay que entender primero que es lo que esperan de la empresa para poder ofrecérselos. Ya no creen que sea "lo que corresponde para tener una buena carrera profesional" sino que les importa "lo que eligen para su carrera".</p>

### 3.3 Resultado de los documentos relevados

Este relevamiento de datos nos permitirá complementar los datos obtenidos de la encuesta para dar respuesta al siguiente objetivo:

- ✓ Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación.

Los documentos relevados son sobre entrevistas de salidas y datos de rotación, con sus motivos, de dos diferentes empresas que por razones de confidencialidad prefieren mantener el anonimato, en adelante Empresa A y Empresa B.

De estos documentos pudimos ver que la Empresa A tiene un índice de rotación del 9.6% y que entre los motivos de renuncia se enumeran los siguientes: posibilidad de desarrollo, razones personales, calidad de vida, reconocimiento, condiciones salariales y por último estilo de liderazgo.

Por otro lado, de los datos relevados de la Empresa B, los que hacen a nuestra investigación son los motivos de renuncia. Entre los mismos se enumeran los siguientes: localización de la empresa, calidad de vida, ubicación en zona peligrosa, posibilidad de desarrollo y crecimiento, relación con el jefe y la calidad de vida.

## Capítulo 4 – Análisis de Datos

En el presente capítulo analizaremos los datos obtenidos de los tres diferentes instrumentos.

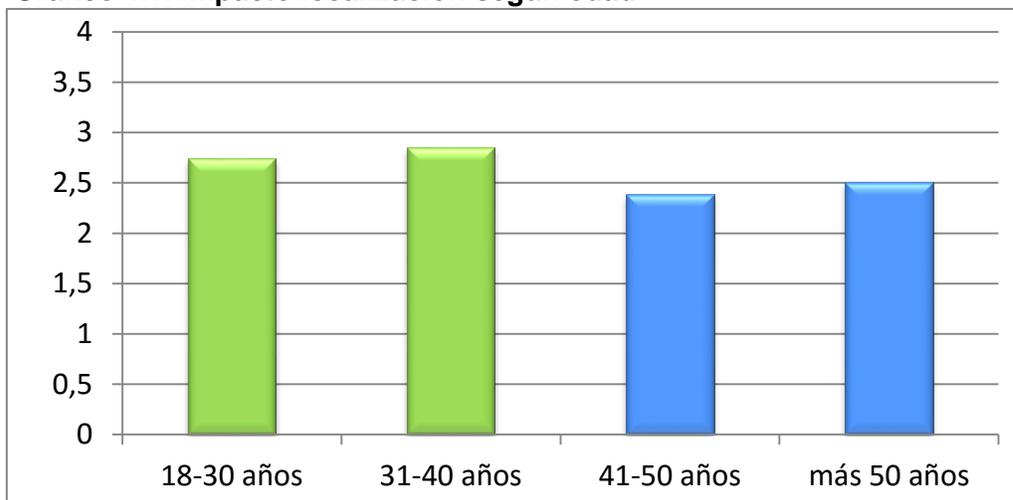
### 4.1 Análisis de encuestas

Un aspecto a tener en cuenta antes de comenzar a analizar las respuestas obtenidas de la encuesta, es que, en aquellos puntos en los cuales se les solicitaba a los encuestados que respondan según el grado de impacto que les generaba cierto factor, en todos los casos se tuvo en cuenta el 0 para el menor impacto y 4 para el mayor impacto.

En primer lugar se analizó cuál era el impacto de la localización en la decisión de optar por una empresa para trabajar y el 64% de los encuestados, como se puede ver en el gráfico 3.5, contestó que tenía un alto impacto, lo calificaron entre 3 y 4. Además, en promedio todos los encuestados respondieron que tiene un impacto de 2,73, esto sigue siendo un impacto alto. Por otra parte, solo el 7% respondió que el impacto de la localización en su decisión era nulo o mínimo (0 y 1).

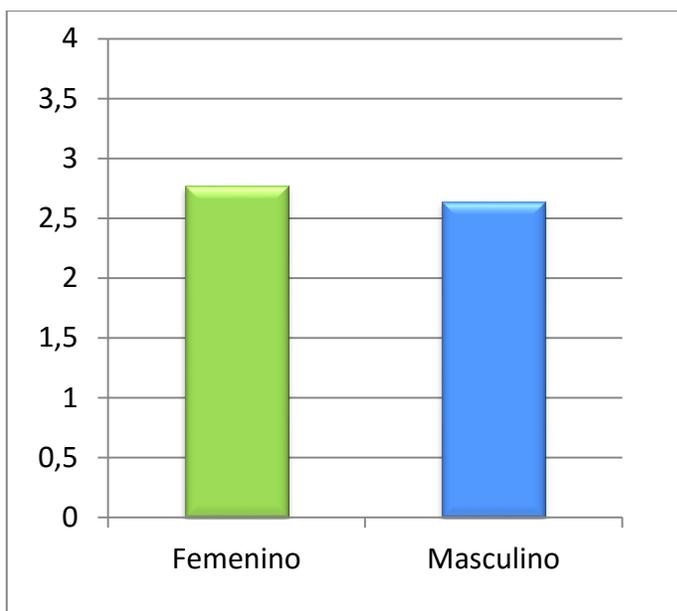
Teniendo en cuenta las variables que utilizamos para segmentar nuestra población (edad, género, lugar de residencia, distancia desde su hogar al trabajo y tiempo destinado al viaje desde y hasta el trabajo) obtuvimos los siguientes hallazgos:

**Gráfico 4.1. Impacto localización según edad**



Los encuestados a los que mayor impacto les causa el factor de la localización de la empresa son los menores de 40 años, habiéndolo ponderado en promedio con 2,80 puntos. Mientras que, los encuestos mayores de 41 años, respondieron con un menor impacto al factor, siendo 2,44 el promedio. Además, éste último fue el grupo que mayor cantidad de respuestas diversas obtuvo.

**Gráfico 4.2. Impacto localización según género**



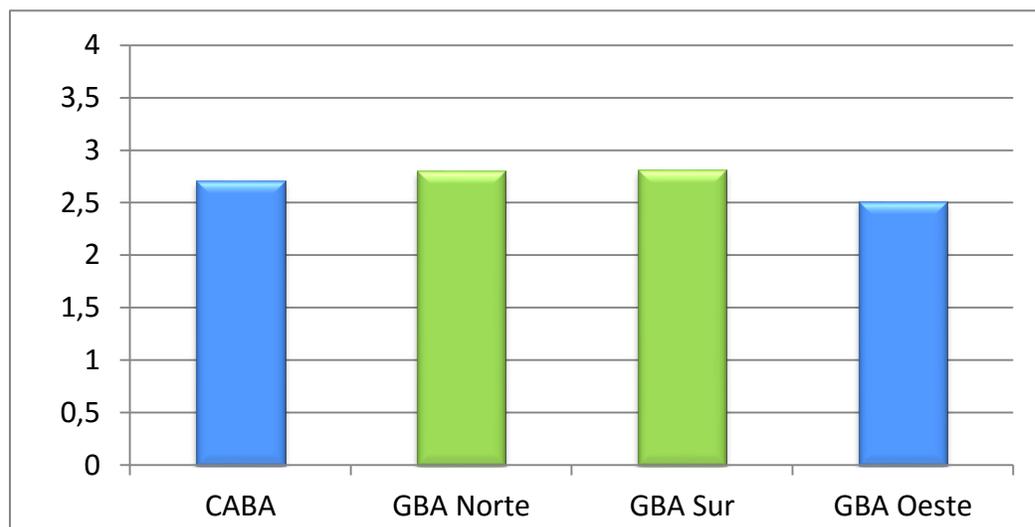
Aquí podemos observar como es mayor el impacto en el género femenino que en el masculino. El puntaje de impacto promedio que le asignaron las mujeres a este factor fue 2,77. Esto es por encima de la media resultante final de 2,73, mientras que los hombres lo hicieron, en promedio, con 2,64.

Esta diferencia está directamente vinculada con otras dos variables analizadas que son, el impacto de la inseguridad a la hora de elegir un trabajo y el acuerdo con la afirmación “Cambiaría de trabajo si la empresa estuviese ubicada en una “Zona Peligrosa””. Del análisis estadístico de estas respuestas, obtuvimos que al género femenino le influye mucho la inseguridad (3,14 puntos promedio). Esta respuesta fue significativamente mayor que la que dio el género masculino, la cual en promedio alcanzó los 2,64 puntos.

Por otro lado, cuando evaluamos cuán de acuerdo estaban los encuestados con la afirmación, también obtuvimos mayor adherencia por parte de las mujeres que por parte

de los hombres. Las mujeres calificaron esta afirmación con un promedio de 3,08 y los hombres lo hicieron con 2,77.

**Gráfico 4.3. Impacto localización según lugar de residencia**



En el gráfico 4.3. podemos ver como a las personas residentes de Gran Buenos Aires Oeste les impacta mucho menos la localización que a las personas residentes de las otras zonas. Los de zona oeste calificaron este impacto con 2,51. Si seguimos el orden de menor a mayor impacto, le siguen los residentes de CABA (2,70), luego los de Gran Buenos Aires Norte (2,80) y por último, con casi el mismo impacto, los de Gran Buenos Aires Sur (2,81). Del mismo modo, analizamos solamente a aquellos que habían contestado que el impacto era alto (calificaciones de 3 y 4). De este análisis obtuvimos los siguientes porcentajes por cada zona, 58% de GBA Sur, 62% de CABA, el 68% de GBA Norte y el 68% de GBA Oeste.

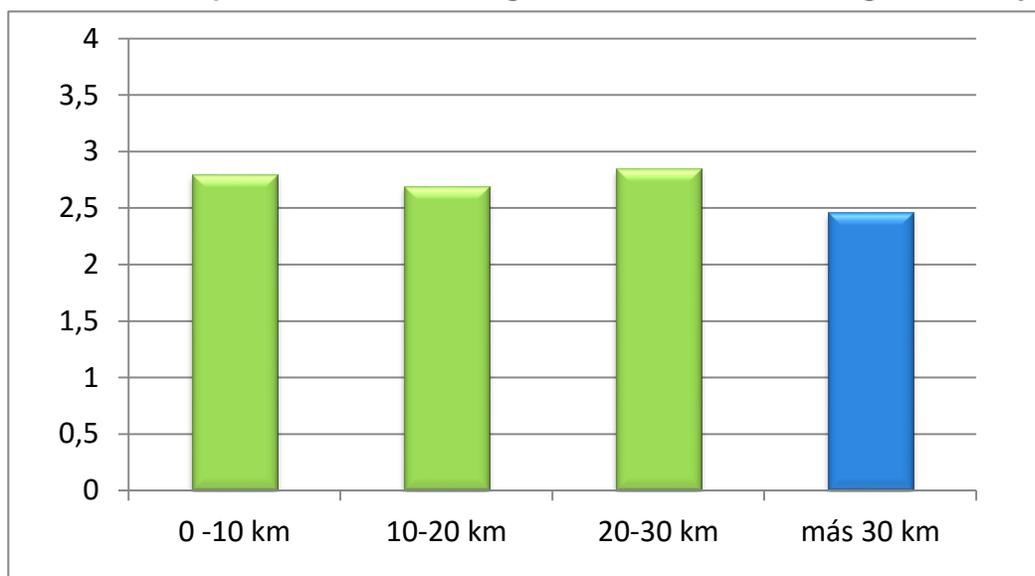
Con los resultados obtenidos según el lugar de residencia, quisimos profundizar el análisis para estudiar las características de los encuestados de estas diferentes zonas. Con este fin, confeccionamos la tabla 4.1 en la cual podemos ver qué porcentaje del total de residentes de cada zona debe recorrer las diferentes distancias para desplazarse a su lugar de trabajo. Aquí podemos ver que, a zona oeste que es a quien le influye menos la localización, es quien tiene mayor porcentaje de personas que recorren más de 30 kilómetros hasta el trabajo. Por otro lado, zona sur tiene los porcentajes bien distribuidos.

Zona norte y CABA son quienes tienen mayor porcentaje de residentes que recorren hasta 10 kilómetros hasta su trabajo, siendo zonas que les influye en más de 2,70 puntos la localización.

**Tabla 4.1. Distancia recorrida según Residencia**

	CABA	NORTE	SUR	OESTE
0-10 km	59,49%	40,22%	31,08%	30,77%
10-20 km	28,21%	29,35%	22,97%	23,08%
20-30 km	6,67%	16,30%	22,97%	17,95%
más de 30km	5,64%	14,13%	22,97%	28,21%

**Gráfico 4.4. Impacto localización según distancia desde el hogar al trabajo**



De los resultados estadísticos que obtuvimos para realizar el gráfico 4.4. pudimos ver que no existe gran relación entre la distancia que hay entre el hogar y el trabajo con el impacto que genera la localización de la empresa en la persona. Sin embargo, sí pudimos observar que aquellas personas que se encuentran a más de 30 kilómetros de su trabajo, a la hora de evaluar el impacto de la ubicación, fueron las que menor promedio tuvieron, siendo el mismo de 2,46.

Con respecto al tiempo dedicado al viaje al lugar de trabajo, no pudimos establecer ninguna relación entre el tiempo que se destina a viajar hacia y desde el trabajo con el grado de impacto de la ubicación de la empresa.

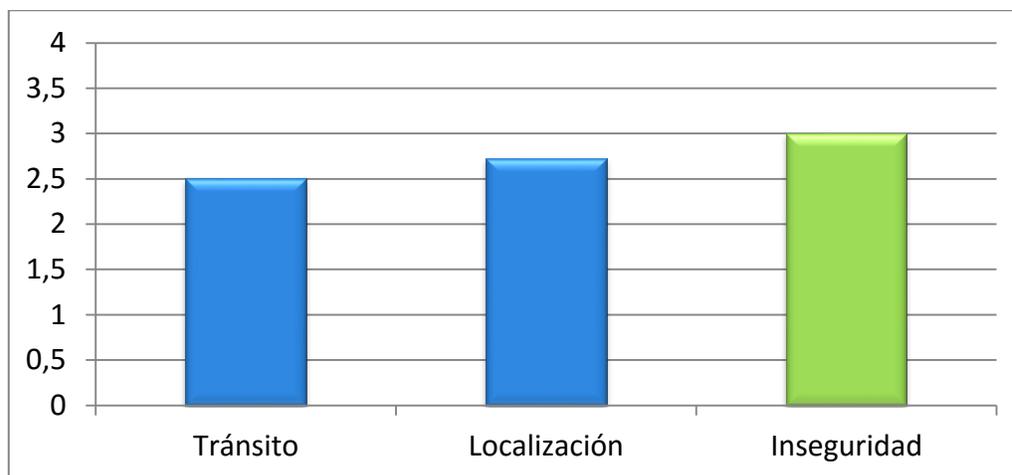
Al analizar el impacto que tiene sobre los encuestados la inseguridad y el tránsito, ambos productos de la ubicación de la oficina, pudimos observar que a aquellos que puntuaron con 0 o 1 el impacto de la localización, dándole un promedio de 0,65, la inseguridad les importa más que el tránsito y éstos dos más que la localización. La inseguridad la puntuaron en 1,75 y el tránsito en 1,37. Todos estos impactos son bajos, es decir que sería poco probable que influyan sobre su decisión laboral.

Por otra parte, quienes calificaron el impacto de la localización con 3 y 4 puntos (siendo 3,29 la media), también puntuaron el impacto de la inseguridad por encima del tránsito. El puntaje promedio asignado a inseguridad fue 3,17 mientras que al tránsito 2,74. Igualmente, todos estos promedios significan que los factores tienen un alto impacto sobre la decisión de las personas.

La diferencia entre estos dos grupos, quienes puntuaron el impacto de la localización con 0 y 1 (bajo impacto), y quienes lo hicieron con 3 y 4 (alto impacto), es que al primer grupo le importa más la inseguridad y el tránsito por sobre la localización, mientras que al segundo grupo le importa más la localización por encima de los otros dos factores. De la misma forma, en lo que coinciden ambos grupos es en el orden de importancia que le dan a la inseguridad y al tránsito.

Teniendo en cuenta a toda la población encuestada, el orden de importancia de estos tres factores es el que se expone en el gráfico 4.5. Cabe hacer la aclaración que el factor localización está contaminado tanto por el tránsito como por la inseguridad. En nuestra encuesta primero preguntamos en qué grado impactaba la localización y luego, si esta impactaba, en qué medida lo hacía tanto la inseguridad como el tránsito.

**Gráfico 4.5. Impacto en la decisión de la oferta laboral**

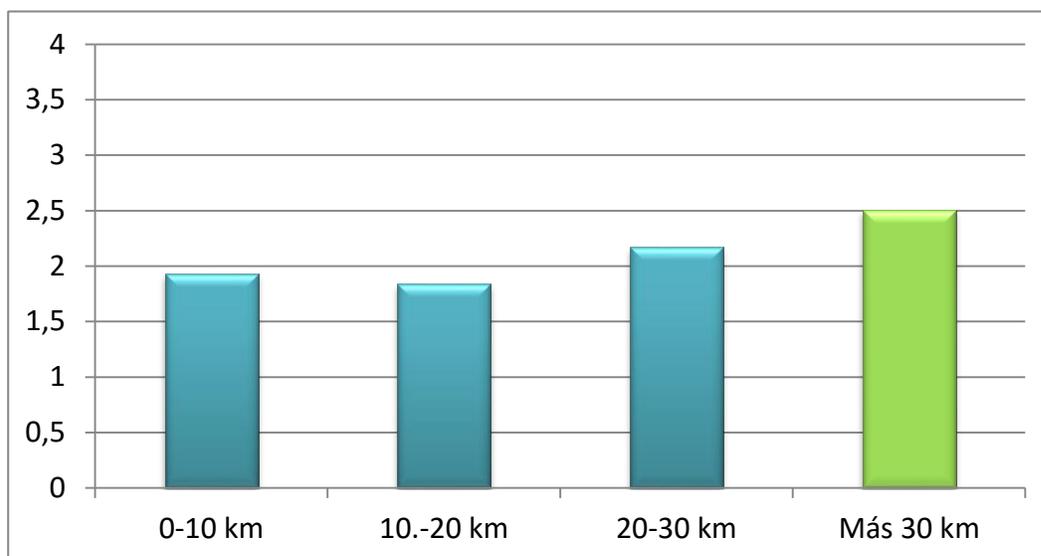


Adicionalmente, evaluamos la adherencia con la siguiente afirmación "Si pudiera hacer teletrabajo dos veces por semana, no me importaría la localización de la empresa". Como podemos observar en el gráfico 3.8, las respuestas son muy dispersas y el puntaje promedio obtenido fue de 2,01. Esto significa que la media no es representativa, hay muchas opiniones diferentes para este punto. Es por ello que decidimos realizar un análisis en profundidad para detectar posibles relaciones entre las respuestas y las diferentes variables de segmentación.

Teniendo en cuenta el lugar de residencia, la mayor puntuación la obtuvimos por parte de los habitantes de zona oeste (2,48 en promedio), seguidos por los residentes de zona sur con (2,06 en promedio) y por los ciudadanos de Capital Federal (1,95). Los habitantes de zona norte son los que menor importancia le dieron al teletrabajo con un promedio de 1,89.

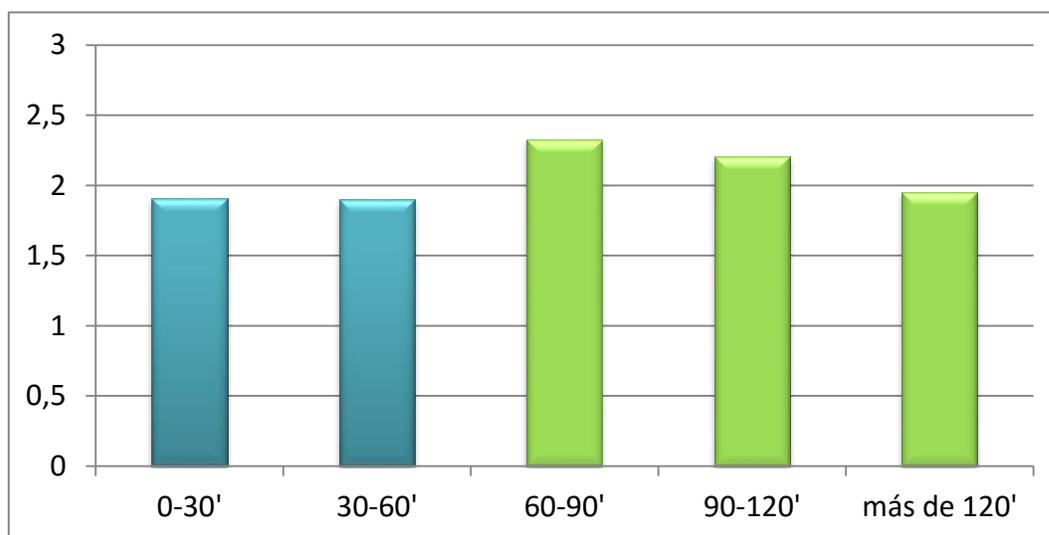
Analizando estas mismas respuestas según la variable distancia desde el hogar al trabajo pudimos observar que las personas que viven a más de 30 kilómetros de su trabajo, le importa menos la localización si puede realizar teletrabajo, como se puede ver en el gráfico 4.6, están más de acuerdo con la afirmación (2,50 en promedio).

**Gráfico 4.6 Teletrabajo vs Localización según distancia al trabajo**



Por otra parte, realizando el mismo análisis pero teniendo en cuenta el tiempo que le lleva a los encuestados el viaje hacia y desde el trabajo, observamos que las personas que les lleva más de 60 minutos ese viaje fueron quienes adhirieron más a esta premisa, como se puede observar en el gráfico 4.7.

**Gráfico 4.7. Teletrabajo vs Localización según tiempo de viaje**

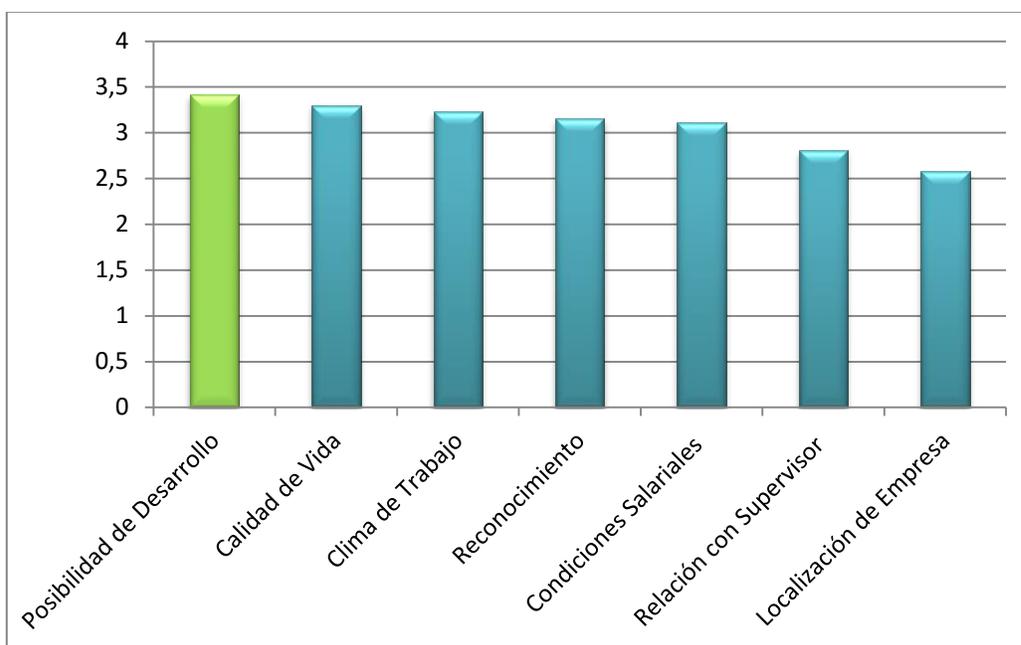


También pudimos ver que de las personas que habían contestado que la localización de la empresa les impactaba en 0 y 1, estuvieron de acuerdo con la afirmación previamente

mencionada en 2,45 puntos en promedio. Por el contrario, quienes contestaron que la localización les impactaba en 3 y 4, respondieron en promedio 1,93. Esto quiere decir que a menor impacto de localización, mayor acuerdo con la premisa.

En la encuesta también investigamos cuáles eran los motivos por los cuales las personas decidían renunciar a un puesto de trabajo. Según los promedios obtenidos para cada respuesta, el orden de importancia, de mayor a menor, que se le da a cada factor a la hora de renunciar es el que podemos ver en el gráfico 4.8.

**Gráfico 4.8. Motivos de renuncia**



Comparando el puntaje promedio que obtuvo la localización de la empresa como motivo de renuncia (2,57), con el puntaje promedio que obtuvo el impacto de la localización de la empresa a la hora de elegir un trabajo (2,73), este último es mayor. Siendo más importante la localización a la hora de elegir un trabajo que a la hora de renunciar.

De las 400 personas encuestadas, 256 puntuaron con 3 y 4 a la importancia de la localización para buscar trabajo. El 72% de ellos afirmaron que éste sería un motivo válido para renunciar a sus trabajos, puesto que puntuaron este factor con 3 y 4. Para este grupo de 256 personas, el orden de los motivos de renuncia, es el mismo que el enseñado en el gráfico 4.8.

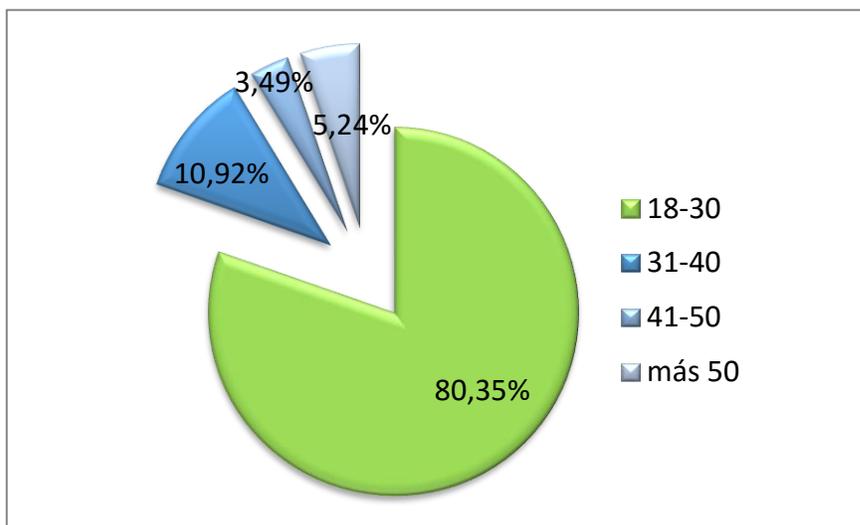
Continuando con el mismo análisis, las personas que contestaron 0 y 1 en el impacto de la localización al buscar trabajo, el orden de los motivos de renuncia se ve afectado y es el siguiente:

1. Condiciones salariales
2. Posibilidad de desarrollo
3. Calidad de vida
4. Reconocimiento
5. Clima de trabajo
6. Relación con supervisor directo
7. Localización de la empresa

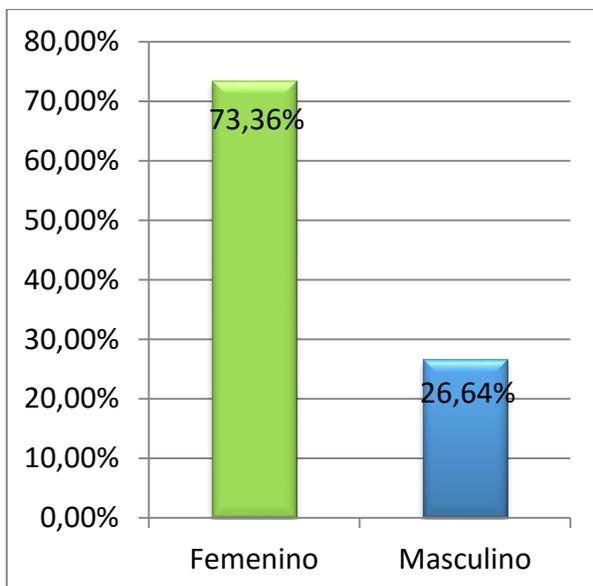
Podemos ver que a las personas que no les importa a dónde tengan que trasladarse para ir a su lugar de trabajo, les importa sobre todas las cosas, las condiciones salariales.

Por otro lado, nos pareció interesante analizar cómo está compuesta la población, según nuestras variables de segmentación, que contestó con puntaje 3 y 4 que la localización es un motivo por el cual renunciarían, y obtuvimos los siguientes resultados.

**Gráfico 4.9. Edad puntuación 3 y 4**



**Gráfico 4.10. Género puntuación 3 y 4**



**Gráfico 4.11. Zona de Residencia puntuación 3 y 4**

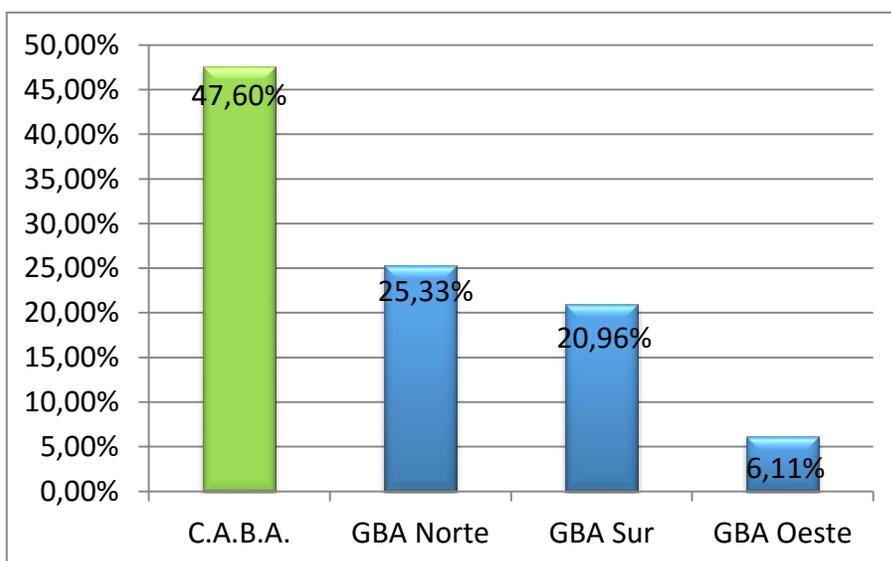


Gráfico 4.12. Distancia al trabajo puntuación 3 y 4

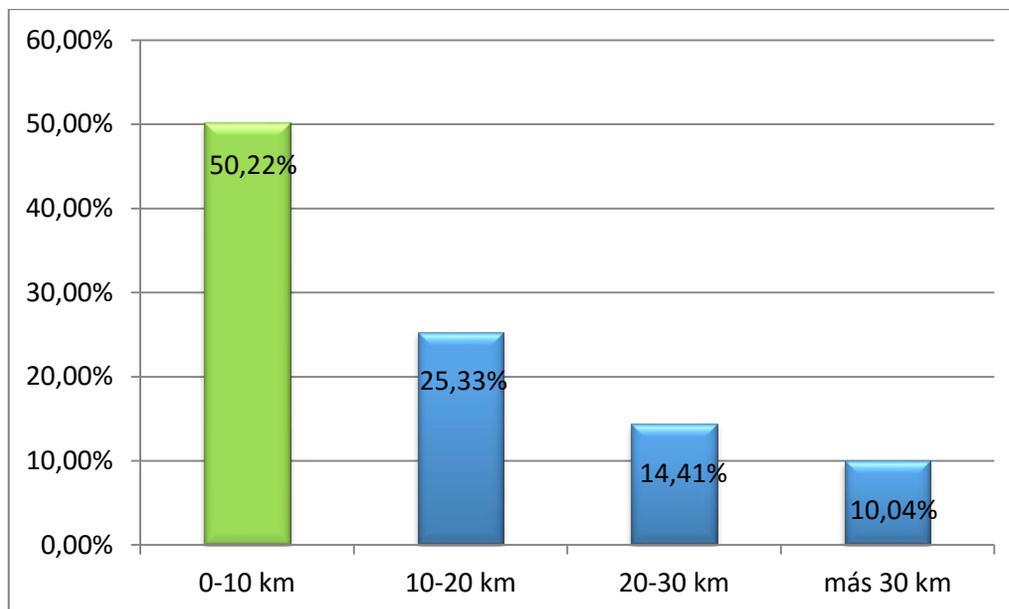
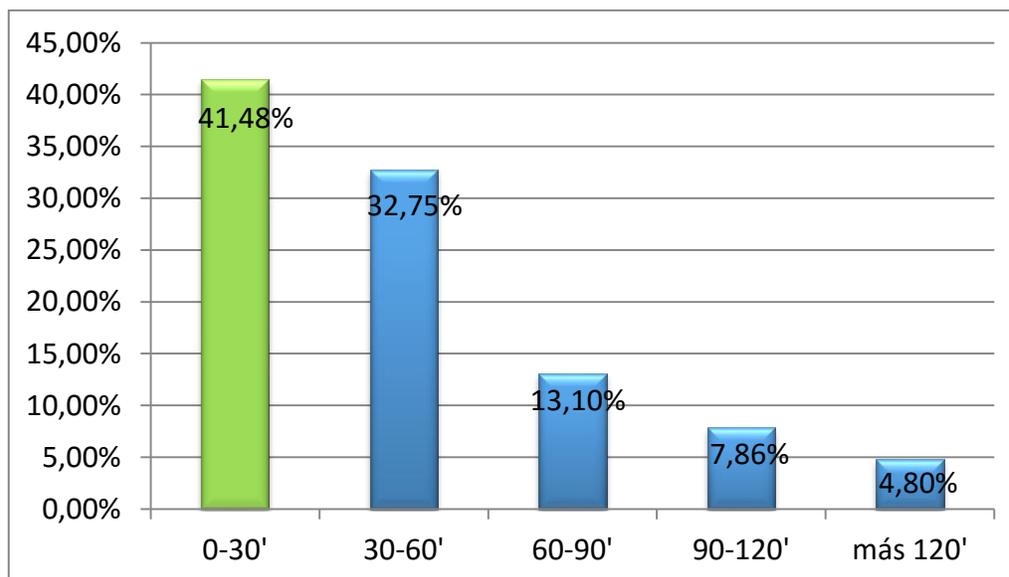


Gráfico 4.13. Tiempo de viaje al trabajo puntuación 3 y 4



De estos gráficos podemos ver que, de los encuestados que consideran al lugar en el que está ubicada la empresa un motivo de renuncia, el 80,83% son jóvenes de entre 18 y 30 años, el 73,36% son mujeres, el 47,60% son residentes de C.A.B.A. y tan solo el 6,11% son de zona oeste, el 50,22% son quienes recorren menos de 10 kilómetros por día para ir al trabajo, y el 41,48% tardan menos de 30 minutos en hacer ese recorrido. Es decir, este motivo de renuncia es mayor para las jóvenes mujeres residentes de C.A.B.A. y que viven cerca o tardan menos de media hora para llegar a su trabajo.

Además, podemos ver como a los residentes de zona oeste, que son a quiénes menos les impacta la localización a la hora de elegir un trabajo, y quienes mayor distancian recorren para llegar a su lugar de trabajo, son a quienes menos les impacta la localización a la hora de renunciar.

Por último, de esta encuesta pudimos observar que de la pregunta abierta que hicimos sobre qué otros factores les influyen a la hora de elegir una empresa si les impacta la decisión, fueron tres los factores más nombrados. Estos fueron, la accesibilidad y disponibilidad del transporte público para trasladarse al lugar de trabajo, el salario, el tiempo de viaje y los horarios de jornada laboral.

## 4.2 Análisis de entrevistas

Se mantuvieron entrevistas con 4 profesionales de Recursos Humanos para consultarles varias problemáticas referentes a nuestro trabajo de investigación.

***“En tu experiencia laboral, ¿cuáles podrías indicar que son los principales motivos por los cuales las personas deciden optar por otra empresa para trabajar?”***

Al consultarles sobre los principales motivos por los cuales un trabajador toma la decisión de desvincularse de la organización en la que trabaja, hubo unanimidad en cuanto a que dicha razón, principalmente, se debe a posibilidades de desarrollo y crecimiento. En segundo y tercer lugar, variadamente, obtuvimos como respuesta que dicha razón se debe a la relación con los superiores y a las condiciones de trabajo. En éste último motivo hablan del balance vida-trabajo como un factor y mencionan el lugar donde se encuentra el puesto de trabajo, es decir, la localización de la compañía como el principal problema que lo afecta.

***“¿Crees que la localización de la empresa podría ser un motivo? ¿Viviste alguna situación en la que esto se evidencie? Ya sea situación propia o externa”***

A la hora de consultar si la localización es un motivo de rotación, los profesionales indicaron que, si bien no es lo más importante a la hora de rotar o escoger un trabajo, definitivamente es una variable de análisis y un factor que tiene peso a la hora de tomar alguna decisión. Entre las variables de análisis, una que mencionaron, alineada a la localización, fue la seguridad del lugar en el que se encuentre la compañía. Además, se le consultó si existía en su vida profesional, un ejemplo personal que refleje dicha problemática geográfica y nos encontramos con respuestas afirmativas seguidas por su anécdota respectiva.

***“¿Has vivido alguna mudanza en la empresa? ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar la empresa a raíz de esto?”***

Al indagar sobre si ellos habían vivido alguna mudanza en las empresas donde brindaron servicios, todos tuvieron respuestas afirmativas y conclusiones similares: no se encontraron con desvinculaciones masivas pero si algunas en forma aislada. En todos los

casos, marcaron que las firmas supieron amortiguar el impacto de las mudanzas mediante acciones proactivas reduciendo de esta forma la incidencia del cambio en el personal. Algunas de estas acciones fueron, en primer lugar, comunicar de manera eficiente y anticipada que la empresa iba a relocarse, dando transparencia a ese cambio. Luego, de la mano de la comunicación también, informar sobre las características del nuevo barrio y sobre las acciones que se preveían realizar para disminuir el posible impacto negativo que pudiera tener sobre los empleados. Estas acciones son, disposición de combis para el traslado de los empleados, cocheras disponibles en el nuevo lugar, flexibilidad de horarios, teletrabajo. Un caso interesante y no menor fue una empresa que, al mudarse a más de 30 km para algunos empleados, ofreció acuerdos de desvinculación para no correr el riesgo de que los empleados se tomen como despedidos.

***“¿Notas alguna diferencia en particular en las preferencias de los trabajadores dependiendo de su lugar de residencia, ya sea Gran Buenos Aires o Capital Federal?”***

Otra de las preguntas que se les efectuaron apuntaba a si ellos notaban alguna diferencia en las preferencias de los trabajadores dependiendo del lugar de residencia ya se C.A.B.A o G.B.A. Aquí nos encontramos con respuestas divididas. Uno de los profesionales consultados indicó que la preferencia del trabajador era una variable independiente de su lugar de residencia ya que cualquiera quisiera trabajar cerca de su hogar. Otra de las respuestas halladas encontraba cierta resistencia de los trabajadores residentes en C.A.B.A para ir hacia el territorio de la provincia de Buenos Aires. Por último, los profesionales restantes, coincidieron en que siempre depende de la accesibilidad al lugar de trabajo e indicaron que la zona norte es un lugar que, si bien se encuentra alejado, tiene facilidad de accesos con la salvedad de los trabajadores residentes de zona sur quienes sí se verían bastante afectados. Ambos mencionan que perciben más facilidad y aceptabilidad por parte de los residentes de C.A.B.A. a moverse a Zona Norte que al revés.

***“¿En qué áreas de Recursos Humanos impacta la localización de la compañía?  
¿Por qué?”***

En esta pregunta obtuvimos una unanimidad en tanto a que Selección, Reclutamiento y/o Atracción de Talentos, es el sector más afectado puesto que la locación de la empresa cada vez toma más protagonismo a la hora de aceptar una propuesta laboral, convirtiéndose en el primer filtro por el cual las personas aceptan o no una demanda laboral. A su vez, también se nombraron como afectadas las áreas de Administración de Personal y Compensaciones y Beneficios aunque en una escala menor. Esto debido a los índices de ausentismo, retención y porque Compensaciones debe intervenir proponiendo salarios más atractivos, dentro de lo posible y/o beneficios.

***“¿El efecto de la ubicación del puesto de trabajo, impacta en la motivación de las personas?”***

El retorno que se obtuvo de esta pregunta fue en general afirmativo. A su vez, nos indicaron que las empresas buscan constantemente contrarrestar dicho factor mediante programas de beneficio y la posibilidad creciente de trabajar desde sus hogares, puesto que el principal problema que acarrea la ubicación del puesto de trabajo es sobre el balance vida-trabajo. Esto es porque no solo se dedica al trabajo las horas en la oficina sino también las horas de viaje a la misma. Asimismo, uno de los profesionales destacó que influye mucho el balance de oferta y demanda laboral. Ante un contexto de exceso de oferta y falta de demanda, el hecho de contar con una fuente de ingresos opaca la influencia de la localización del puesto y de cualquier otro factor.

***“¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta recursos humanos para contrarrestar un hipotético efecto negativo?”***

Para atenuar dicho impacto, según los entrevistados estas herramientas son, en general, beneficios compensatorios brindados por parte de la compañía. Por ejemplo, un servicio integral de traslado que atenúe el impacto de la localización en el estrés de los trabajadores y el efecto monetario que este pudiera llegar a tener. También, el área de compensaciones fue nombrada en hipotéticas acciones de reducción de impacto de locación junto con un clima laboral que actúe en la retención de empleados.

***“¿Crees que este factor afecta de forma distinta, según la generación a la que pertenezca la persona?”***

Otra respuesta unánime obtenida sucedió al momento de realizar esta pregunta. Se señaló a las generaciones mayores como las menos influenciadas por factor de la ubicación, justificando esta cuestión con que dichos colaboradores tienen otros valores prioritarios como son la estabilidad laboral y la remuneración obtenida. No así las generaciones más jóvenes, quienes le dan una mayor importación al balance vida-trabajo y por ende son los más influenciados por el factor en cuestión.

### 4.3 Análisis de documentos relevados

De estos documentos pudimos ver que la Empresa A tiene un índice de rotación del 9.6%. El mismo está compuesto en 53% por mujeres y 47% por hombres, es decir que se desvinculan más mujeres que hombres. Con respecto a la generación, este índice lo compone en un 16% la generación de Baby Boomers, en 45% la generación X y en 39% la generación Y.

Adicionalmente, de la Empresa A resultan los siguientes principales motivos de renuncia en orden de mayor a menor importancia: posibilidad de desarrollo, razones personales, calidad de vida, reconocimiento, condiciones salariales y por último estilo de liderazgo.

Por otra parte, de los datos analizados de la Empresa B, pudimos ver que de su índice de rotación, el 60% de los empleados desvinculados trabajaban localizados en la fábrica, mientras que el otro 40% lo hacían en la casa central. La diferencia entre trabajar en la casa central y la fábrica aquí es grande, la casa central la tienen ubicada en la Capital de Buenos Aires, donde tienen fácil acceso. En cambio, la fábrica está ubicada en Virrey del Pino, Provincia de Buenos Aires, donde no hay fácil acceso, está a 60km de distancia de la casa central y la zona en la que está ubicada es una zona peligrosa.

Entre los principales motivos que hacen que los empleados que trabajaban en fábrica decidan renunciar, se encuentran, la localización de la empresa, la calidad de vida y el hecho de que esté ubicada en una zona peligrosa.

Por el contrario, entre los principales motivos de aquellos que trabajaban en casa central se encuentra, en gran mayoría, la posibilidad de desarrollo y crecimiento. También existen otros motivos como la relación con el jefe y la calidad de vida a menor escala.

## Capítulo 5 – Conclusiones

Luego de analizar los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, y de realizar una triangulación de los mismos podemos afirmar que la localización de la empresa a la hora de elegir un trabajo incide en la decisión de las personas pero no es determinante puesto que existen otros factores que se tienen en cuenta. Además, este factor tiene mayor impacto en las personas a la hora de elegir un trabajo que al momento de renunciar al mismo, siendo la localización lo último que se tiene en cuenta para renunciar. Esto se debe a que este factor ya se tuvo en cuenta previamente al optar por el trabajo y, como la localización de la empresa es menos probable que cambie, esto hace que para renunciar tengan que existir otros motivos. Adicionalmente, a quienes más les influye la localización son a las mujeres y a las personas menores de 40 años.

De las entrevistas podemos concluir que la posibilidad de desarrollo y crecimiento, las condiciones salariales, la imagen de la empresa y las condiciones laborales (engloba entre sus factores a la localización), son los principales factores que llevan a una persona a elegir una empresa para trabajar.

Mientras que, del análisis de los tres instrumentos utilizados, estamos en condiciones de afirmar que como principal motivo de renuncia, que se repite en los tres, se encuentra la posibilidad de desarrollo y, como mencionamos anteriormente, el último motivo tenido en cuenta es la localización.

Por otra parte, podemos afirmar que dependiendo de la residencia de las personas, el impacto de la localización es diferente. Tanto de las entrevistas como de las encuestas obtuvimos los mismos resultados. A los residentes de zona sur son a quienes más les influye dónde esté ubicada la empresa, luego le siguen los de zona norte, luego a los de CABA y, por último, los de zona oeste son a quienes menos les influye, tanto para elegir un trabajo como para renunciar al mismo. Además, no es coincidencia que estos últimos, son quienes tienen el mayor porcentaje de personas que recorren más de 30 kilómetros para llegar a su trabajo.

---

Los principales planes de acción que debe llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para atraer y retener a los trabajadores son:

- Planes de Desarrollo y carrera
- Flexibilidad horaria y teletrabajo
- Beneficios y salario competitivo

En conclusión, estamos en condiciones de afirmar que el área de Recursos Humanos tiene un rol muy importante a la hora de atenuar el impacto de la localización en los empleados. En el caso de atraer personal, los principales responsables de ello son los profesionales del área de selección, desarrollo y compensaciones, quienes deben crear la oferta más atractiva posible. Como pudimos ver del análisis de las entrevistas, un trabajo se hace más atractivo para la persona a medida que esta cuenta con más beneficios, posibilidades de desarrollo, buenas condiciones laborales y salario competitivo. Es decir que, si la empresa se encuentra localizada en un lugar poco atractivo para los trabajadores, es la responsabilidad de Recursos Humanos, de estudiar los beneficios que se puedan ofrecer según las posibilidades de la empresa y las posibles preferencias de las personas para disminuir el impacto este factor. Por otra parte, para retener al personal, las áreas que intervienen directamente en ello son compensaciones y desarrollo, asegurándole al empleado posibilidades de crecimiento dentro de la compañía y una buena remuneración y paquete de beneficios.

## Bibliografía

- Gallo, D. (2015, 28 de Mayo). Cifras oficiales: creció 16% el número de asesinatos en el país. *La Nación*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1796485-cifras-oficiales-crecio-16-el-numero-de-asesinatos-en-el-pais>
- Fleitas Ortiz de Rozas, D. (2015). *Homicidios en Argentina en el año 2013*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.app.org.ar/wp-content/uploads/2015/05/homicidios-en-argentina.pdf>
- Dirección General de Estadística y Censos Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Anuario Estadístico Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/09/anuario\\_estadistico\\_2014.pdf](http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/09/anuario_estadistico_2014.pdf)
- Anónimo. (2015, 02 de Junio). Argentina volvió a quedar entre los últimos países en un ranking mundial de seguridad. *Infobae*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.infobae.com/2015/06/02/1732621-argentina-volvio-quedar-los-ultimos-paises-un-ranking-mundial-seguridad>
- Centro de Investigación de Crimen Organizado. (2014, 09 de Diciembre). *Percepciones de inseguridad aumentan en Latinoamérica: Informe*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://es.insightcrime.org/analisis/percepciones-inseguridad-aumentan-latinoamerica-informe>
- Vanderbilt University. (s.f.). *La cultura política de la democracia en las Américas, 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/IO908es\\_v3.pdf](http://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/IO908es_v3.pdf)
- Universidad Torcuato Di Tella. (s.f.). *Informe de Victimización de Febrero de 2016*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=912&id\\_item\\_menu=1967](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=912&id_item_menu=1967)
- Cardozo, A.P. (2007). *Administración Empresaria*. (1ra ed.). Buenos Aires: Tems Grupo Editorial.

- Saiz, V. (2012). Capacitación y Desarrollo. En: A. Cardozo. *Desarrollo humano en las organizaciones*.(1ra ed). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Gambini, H. (2015, 18 de Octubre). Maldita inseguridad: los robos crecieron 6 veces más que la población. *Clarín*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.clarin.com/policiales/inseguridad-delitos-columna-Gambini\\_0\\_1451254930.html](http://www.clarin.com/policiales/inseguridad-delitos-columna-Gambini_0_1451254930.html)
- Anónimo. (2014, 24 de Abril). Hay 82 delitos por hora en la provincia de Buenos Aires. *Infobae*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.infobae.com/2014/04/24/1559402-hay-82-delitos-hora-la-provincia-buenos-aires>
- Anónimo. (2015, 22 de Abril). Aumentaron los crímenes durante robos en Provincia. *Clarín*. Recuperado el 27 de Marzo de 2016, de [http://www.clarin.com/policiales/policiales/policiales/inseguridad-provincia-aumentaron-crimeenes-robos\\_0\\_1343865651.html](http://www.clarin.com/policiales/policiales/policiales/inseguridad-provincia-aumentaron-crimeenes-robos_0_1343865651.html)
- Gallo, Daniel. (2012, 05 de Agosto). La inseguridad es la mayor preocupación. *La Nación*. Recuperado el 27 de Marzo de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1496430-la-inseguridad-es-la-mayor-preocupacion>
- Gallo, Daniel. (2015, 16 de Julio). Se siente inseguro el 75% de los argentinos. *La Nación*. Recuperado el 27 de Marzo de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1810785-se-siente-inseguro-el-75-de-los-argentinos>
- McConnell, C.R. (2007). *Economía laboral*. (7ª. Ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Anónimo. (2015). *EAHU: Avance de las tasas generales de fuerza de trabajo*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de [http://www.indec.gov.ar/informesdeprensa.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=58](http://www.indec.gov.ar/informesdeprensa.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=58)
- Colina, J. (2014, 22 de Diciembre). El mercado Laboral. *El Economista*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.economista.com.ar/2014-12-el-mercado-laboral-3/>
- Anónimo. (2016). *Evolución del empleo registrado del sector privado en los principales centros urbanos*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/eil/EIL%203%20trim2015.pdf>

- Catardo, L.A. (2013, 07 de Agosto). Fallo: C., A. N. y otro c. Directv S.A. s. despido. *lprofesional*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.iprofesional.com/notas/166996-Fallo-C-A-N-y-otro-c-Directv-SA-s-despido>
- Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 27 de Septiembre de 1974.

---

**ANEXO A - Encuesta**

## Encuesta TIF de Recursos Humanos

\*Obligatorio

### Edad \*

- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

### Género \*

- Femenino
- Masculino

### Lugar de residencia \*

- CABA
- Gran Buenos Aires Norte
- Gran Buenos Aires SUR
- Gran Buenos Aires Oeste

¿A cuántos kilómetros (km) está ubicada su casa de su trabajo?

\*

- Entre 0 y 10 km
- Entre 10 y 20 km
- Entre 20 y 30 km
- Más de 30 km

¿Cuánto tiempo le lleva el viaje de ida y vuelta a su puesto de trabajo? \*

- Entre 0 y 30 minutos
- Entre 30 y 60 minutos
- Entre 60 y 90 minutos
- Entre 90 y 120 minutos
- Más de 120 minutos

¿En qué industria trabaja? \*

Elige ▼

Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa? \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Si la localización de la empresa impacta en su decisión, ¿en qué grado impacta la inseguridad? \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Si la localización de la empresa impacta en su decisión, ¿en qué grado impacta el tránsito? \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Si la localización de la empresa impacta en su decisión, ¿qué otro factor cree que afecta a esta decisión?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿En qué grado impacta este factor?

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

En qué grado está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Si pudiera hacer teletrabajo dos veces por semana, no me importaría la localización de la empresa". \*

	0	1	2	3	4	
No estoy de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

En qué grado está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Si la empresa en la que trabajo estuviese ubicada en una "Zona Peligrosa", cambiaría de trabajo". \*

	1	2	3	4	5	
No estoy de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

¿En qué grado impactarían los siguientes motivos a la hora de renunciar a su puesto de trabajo?

Condiciones salariales \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Posibilidades de desarrollo / crecimiento \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Relación con el supervisor directo \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Localización de la empresa \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Falta de reconocimiento / motivación \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Calidad de vida \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

Clima de trabajo \*

	0	1	2	3	4	
Impacto nulo	<input type="radio"/>	Impacto del 100%				

ENVIAR

 100%: has terminado.

### ANEXO B – Hoja de trabajo de la encuesta

Edad	Género	Lugar de residencia	¿A cuántos kilómetros (km) está ubicada su casa de su trabajo?	¿Cuánto tiempo le lleva el viaje de ida y vuelta a su puesto de trabajo?	¿En qué industria trabaja?	Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa?	¿en qué grado impacta la inseguridad?	¿en qué grado impacta el tránsito?
1	1	1	1	1	1 Otra	3	4	0
1	1	1	1	1	1 PyME	3	2	3
1	1	1	1	1	1 Otra	3	3	2
1	2	1	1	1	3 Otra	2	3	3
1	2	1	1	1	1 Otra	3	0	1
1	1	1	1	1	4 Otra	0	0	0
1	2	4	1	1	1 PyME	3	1	0
1	2	4	1	1	1 PyME	3	1	0
1	1	1	1	1	2 Otra	3	2	3
1	1	1	1	1	1 Otra	3	2	2
1	1	1	1	1	2 Textil	3	1	2
1	1	1	1	1	1 Otra	4	4	4
1	2	1	1	1	1 Retail	3	1	4
1	1	2	1	1	3 Farmacéutica	3	4	3
1	2	1	1	1	1 Otra	3	4	2
1	1	4	1	1	1 Gastronómica	3	3	3
1	1	1	1	1	1 Textil	2	3	2
1	1	1	1	1	3 Otra	2	4	2
1	1	1	1	1	1 Otra	2	4	2
1	1	4	1	1	1 Metalúrgica	3	3	2
1	1	1	1	1	3 Consumo mas	3	3	1
1	1	1	1	1	1 Otra	3	2	2
1	1	2	1	1	1 Otra	3	3	3
1	2	1	1	1	2 Otra	3	3	2
1	1	1	1	1	1 Financiera	2	3	4
1	1	1	1	1	3 Petrolera	3	2	3
1	1	2	1	1	1 Otra	3	3	3
1	1	1	1	1	3 Gastronómica	2	4	2
1	1	1	1	1	1 PyME	3	3	2
1	2	1	1	1	2 Otra	3	3	2
1	1	1	1	1	2 Otra	2	4	3
1	1	1	1	1	1 Otra	2	4	3
1	1	1	1	1	2 Otra	2	4	3
1	1	1	1	1	1 Otra	3	1	4
1	1	1	1	1	2 Otra	2	4	3
1	1	3	1	1	1 Otra	3	3	1
1	2	1	1	1	1 Otra	2	4	4
1	2	1	1	1	1 Otra	3	2	1
1	1	1	1	1	3 Gubernamnts	0	2	1
1	2	1	1	1	2 Consumo mas	2	3	3
1	1	1	1	1	1 Otra	3	3	4
1	1	1	1	1	1 Gubernamnts	4	3	2
1	2	1	1	1	3 Otra	3	3	1
1	1	1	1	1	1 Financiera	4	3	2
1	2	1	1	1	1 PyME	3	2	2
1	1	3	1	1	1 Farmacéutica	3	4	2
1	1	1	1	1	2 Otra	3	4	2
1	1	3	1	1	1 Otra	4	4	4
1	1	1	1	1	2 Otra	2	3	1
1	1	4	1	1	1 Farmacéutica	2	3	4
1	1	1	1	1	1 Gubernamnts	1	3	0
1	2	1	1	1	1 Otra	2	2	2
1	1	1	1	1	1 Financiera	2	4	2
1	2	1	1	1	1 Gubernamnts	2	3	2
1	1	1	1	1	2 Gubernamnts	4	4	3
1	1	1	1	1	1 PyME	2	4	2
1	1	1	1	1	4 Otra	3	4	2
1	1	1	1	1	2 Financiera	3	3	3
1	2	1	1	1	1 Consumo mas	3	3	2

¿qué otro factor cree que afecta a esta decisión?	¿En qué grado impacta este factor?	"Si pudiera hacer teletrabajo dos veces por semana, no me importaría la localización de la empresa"	"Si la empresa en la que trabajo estuviese ubicada en una "Zona Peligrosa", cambiaría de trabajo".	Condiciones salariales	Posibilidades de desarrollo / crecimiento	Relación con el supervisor directo	Localización de la empresa	Falta de reconocimiento / motivación	Calidad de vida	Clima de trabajo
		3	2	2	1	1	0	0	1	1
		1	0	4	4	2	0	4	4	4
		1	4	0	4	1	0	2	4	3
		2	3	4	4	2	1	4	3	2
Opciones de	1	3	3	3	4	3	1	4	3	3
		2	3	2	2	3	2	2	2	3
		0	1	3	3	2	1	4	4	3
Medios de tra	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
	0	3	0	3	3	2	0	2	4	2
transporte pú	3	2	1	2	4	3	1	4	2	4
transporte pú	3	2	1	2	4	3	1	4	2	4
Conexión con	4	2	1	4	4	3	1	3	2	4
Remuneración	4	4	3	4	2	3	1	3	4	4
		2	2	3	4	2	1	3	3	2
		4	2	4	4	4	2	4	4	4
Tiempo	4	1	3	3	3	4	2	4	3	3
TIEMPO - TR	3	2	1	1	3	3	1	1	2	2
El tipo de trar	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3
Clima	2	1	4	3	4	3	2	4	4	4
La zona	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3
horario	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3
	2	1	4	3	3	3	2	3	3	2
		2	4	3	4	3	3	3	4	4
		3	4	4	4	3	3	4	4	3
		2	4	3	3	3	2	4	4	4
		2	3	3	4	3	2	3	4	4
Horario	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3
el dinero gast	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3
Sueldo	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3
El sueldo	4	2	4	4	4	3	3	3	2	2
		3	3	2	3	3	2	2	3	3
Sueldo	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
Salario	3	2	4	3	3	3	2	4	2	4
Medio de tras	2	3	1	3	4	3	2	4	3	3
Ninguno	0	2	2	3	4	3	2	2	3	4
		0	3	3	4	3	2	4	3	3
El vehículo de	4	1	4	2	4	3	2	4	4	4
		1	2	2	2	3	2	3	3	4
Opciones Me	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3
		2	2	4	3	3	1	3	3	3
Salario y ben	2	0	2	4	4	3	2	3	3	3
		0	3	4	3	2	2	3	4	3
		3	4	3	4	2	2	3	4	4
		4	4	3	3	2	2	2	2	2
		2	3	3	3	2	2	3	2	2
		2	4	2	3	1	2	3	2	2
		1	2	1	3	2	2	4	4	4
		4	2	3	3	3	2	3	3	4
		3	4	4	3	2	3	4	4	3
		0	3	3	4	1	2	2	3	3
		3	4	4	3	2	3	4	4	3
		1	1	3	4	2	2	3	4	3
		3	4	4	3	2	3	4	4	3
medios de tra	3	4	1	4	4	3	3	3	3	3
		1	3	4	4	2	2	4	4	4
Tiempo y con	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4
		2	2	2	3	3	2	3	3	2
		1	4	4	4	0	1	2	4	2

Nota: Mostramos 58 de las 400 respuestas obtenidas a modo representativo de lo que fue nuestra hoja de trabajo.

Referencias:					
	Edad	Género	Residencia	Distancia	Tiempo
1	18-30	Femenino	CABA	0-10	0-30
2	31-40	Masculino	GBA NORTE	10-20,	30-60
3	41-50		GBA SUR	20-30	60-90
4	más de 50		GBA OESTE	más de 30	90-120
5					más de 120

### Análisis estadística descriptiva:

Impacto localización		Impacto inseguridad		Impacto tránsito		Teletrabajo 2 veces	
<b>Media</b>	<b>2,73</b>	<b>Media</b>	<b>3,0025</b>	<b>Media</b>	<b>2,505</b>	<b>Media</b>	<b>2,0125</b>
<b>Error típico</b>	<b>0,04525339</b>	<b>Error típico</b>	<b>0,052565599</b>	<b>Error típico</b>	<b>0,05751702</b>	<b>Error típico</b>	<b>0,0615657</b>
<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>Mediana</b>	<b>2</b>
<b>Moda</b>	<b>3</b>	<b>Moda</b>	<b>4</b>	<b>Moda</b>	<b>3</b>	<b>Moda</b>	<b>2</b>
<b>Desviación e:</b>	<b>0,90506788</b>	<b>Desviación es</b>	<b>1,051311986</b>	<b>Desviación e</b>	<b>1,15034047</b>	<b>Desviación e:</b>	<b>1,23131397</b>
Varianza de la	0,81914787	Varianza de la	1,105256892	Varianza de la	1,32328321	Varianza de la	1,51613409
Curtosis	0,59601691	Curtosis	0,27923133	Curtosis	-0,51746087	Curtosis	-0,86511764
Coefficiente de	-0,64344192	Coefficiente de	-0,95447651	Coefficiente de	-0,43919593	Coefficiente de	-0,02386304
Rango	4	Rango	4	Rango	4	Rango	4
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4
Suma	1092	Suma	1201	Suma	1002	Suma	805
Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400
Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4
Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0
Nivel de confia	0,08896488	Nivel de confiar	0,103340147	Nivel de confia	0,11307429	Nivel de confia	0,12103369

Zona peligrosa		Condiciones Salariales		Desarrollo		Supervisor Directo	
<b>Media</b>	<b>2,9975</b>	<b>Media</b>	<b>3,11</b>	<b>Media</b>	<b>3,41</b>	<b>Media</b>	<b>2,805</b>
<b>Error típico</b>	<b>0,05636201</b>	<b>Error típico</b>	<b>0,03919299</b>	<b>Error típicc</b>	<b>0,038024527</b>	<b>Error típico</b>	<b>0,04647944</b>
<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>Mediana</b>	<b>4</b>	<b>Mediana</b>	<b>3</b>
<b>Moda</b>	<b>4</b>	<b>Moda</b>	<b>3</b>	<b>Moda</b>	<b>4</b>	<b>Moda</b>	<b>3</b>
<b>Desviación €</b>	<b>1,12724018</b>	<b>Desviación €</b>	<b>0,78385974</b>	<b>Desviación</b>	<b>0,760490542</b>	<b>Desviación €</b>	<b>0,9295888</b>
Varianza de li	1,27067043	Varianza de li	0,61443609	Varianza de	0,578345865	Varianza de li	0,86413534
Curtosis	-0,07643144	Curtosis	0,75213431	Curtosis	3,445340533	Curtosis	0,06502499
Coefficiente de	-0,92358591	Coefficiente de	-0,76060378	Coefficiente	-1,565763501	Coefficiente de	-0,52469886
Rango	4	Rango	4	Rango	4	Rango	4
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4
Suma	1199	Suma	1244	Suma	1364	Suma	1122
Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400
Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4
Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0
Nivel de confi:	0,11080361	Nivel de confi:	0,07705056	Nivel de cor	0,074753456	Nivel de confi:	0,0913752

Localización empresa		Reconocimiento		Calidad de vida		Clima de trabajo	
Media	2,5775	Media	3,1525	Media	3,3025	Media	3,2325
Error típico	0,04825251	Error típico	0,04110759	Error típico	0,0410084	Error típico	0,0401577
Mediana	3	Mediana	3	Mediana	3	Mediana	3
Moda	3	Moda	3	Moda	4	Moda	4
Desviación €	0,96505029	Desviación €	0,8221518	Desviación €	0,82016793	Desviación €	0,80315403
Varianza de l:	0,93132206	Varianza de l:	0,67593358	Varianza de l:	0,67267544	Varianza de l:	0,64505639
Curtosis	0,10845106	Curtosis	0,59477182	Curtosis	1,32479181	Curtosis	0,69967109
Coefficiente de	-0,5320164	Coefficiente de	-0,80592112	Coefficiente de	-1,15802658	Coefficiente de	-0,91184291
Rango	4	Rango	4	Rango	4	Rango	4
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4
Suma	1031	Suma	1261	Suma	1321	Suma	1293
Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400	Cuenta	400
Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4	Mayor (1)	4
Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0	Menor(1)	0
Nivel de confi:	0,09486093	Nivel de confi:	0,08081453	Nivel de confi:	0,08061953	Nivel de confi:	0,07894712

### Ejemplos de análisis de regresión:

Resumen	<b>Género vs. Impacto Inseguridad</b>							
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de	0,21248088							
Coefficiente de	0,04514812							
R <sup>2</sup> ajustado	0,042749							
Error típico	0,44221342							
Observaciones	400							
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>								
	<i>Grados de libertad</i>			<i>de cuadrado de los cu</i>		<i>F</i>	<i>valor crítico de F</i>	
Regresión	1	3,68002364	3,6800236	18,81857707	1,8245E-05			
Residuos	398	77,8299764	0,1955527					
Total	399	81,51						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	1,55927755	0,06698082	23,279464	<b>2,82434E-76</b>	1,42759712	1,69095797	1,42759712	1,69095797
Variable X 1	-0,09134972	0,02105784	-4,338038	<b>1,82451E-05</b>	-0,13274823	-0,04995122	-0,13274823	-0,04995122

Resumen		<b>Género vs. Zona Peligrosa</b>								
<i>Estadísticas de la regresión</i>										
Coeficiente de	0,1264964									
Coeficiente de	0,01600134									
R <sup>2</sup> ajustado	0,01352898									
Error típico	0,44891195									
Observaciones	400									
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>										
	Grados de libertad			Suma de cuadrados		F	Valor crítico de F			
Regresión	1	1,3042692	1,3042692	6,472095416	0,01133525					
Residuos	398	80,2057308	0,2015219							
Total	399	81,51								
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%		
Intercepción	1,48775388	0,08279828	17,968415	<b>2,74625E-53</b>	1,32497724	1,65053053	1,32497724	1,65053053		
Variable X 1	-0,05072017	0,01993693	-2,544031	<b>0,011335254</b>	-0,08991502	-0,01152532	-0,08991502	-0,01152532		

Resumen		<b>Distancia vs. Impacto Localización</b>								
<i>Estadísticas de la regresión</i>										
Coeficiente de	0,08816451									
Coeficiente de	0,00777298									
R <sup>2</sup> ajustado	0,00527995									
Error típico	1,05380097									
Observaciones	400									
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>										
	Grados de libertad			Suma de cuadrados		F	Valor crítico de F			
Regresión	1	3,46239628	3,46239628	3,11788133	0,07820407					
Residuos	398	441,977604	1,11049649							
Total	399	445,44								
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%		
Intercepción	2,20098519	0,16762691	13,1302614	<b>5,6952E-33</b>	1,87144035	2,53053004	1,87144035	2,53053004		
Variable X 1	-0,10292498	0,05828959	-1,76575234	<b>0,07820407</b>	-0,21751895	0,01166899	-0,21751895	0,01166899		

Resumen		<b>Tiempo vs. Impacto Localización</b>								
<i>Estadísticas de la regresión</i>										
Coeficiente de	0,08588372									
Coeficiente de	0,00737601									
R <sup>2</sup> ajustado	0,00488198									
Error típico	1,16080505									
Observaciones	400									
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>										
	Grados de libertad			Suma de cuadrados		F	Valor crítico de F			
Regresión	1	3,98509393	3,98509393	2,95746754	0,08625914					
Residuos	398	536,292406	1,34746836							
Total	399	540,2775								
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%		
Intercepción	2,38394933	0,18464793	12,9107829	<b>4,2747E-32</b>	2,02094215	2,74695651	2,02094215	2,74695651		
Variable X 1	-0,110421	0,06420838	-1,71972892	<b>0,08625914</b>	-0,23665097	0,01580896	-0,23665097	0,01580896		

**ANEXO C – Presentación Final en PowerPoint**



**Trabajo de Investigación Final  
de Recursos Humanos**

*Impacto de la localización de la empresa  
en la decisión de la oferta laboral*

**Autores:**  
Lic. Tomás Cairo  
Lic. Carolina Otero Furlong

**AGENDA DE PRESENTACIÓN**

1. Objetivo General
2. Objetivos Específicos
3. Marco Teórico y Referencial
4. Metodología
5. Análisis de Resultados
6. Conclusiones
7. Espacio para preguntas

## OBJETIVO GENERAL

- Determinar si la localización de las empresas influye en la decisión de las personas\* a la hora de elegir un trabajo y cómo lo hace, y determinar qué rol cumple o debería cumplir el departamento de Recursos Humanos en este caso.

\* Residentes de Gran Buenos Aires y Capital Federal

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el impacto de la localización de la empresa en la decisión de la oferta laboral.
2. Conocer las preferencias de la oferta laboral a la hora de elegir un trabajo.
3. Identificar patrones de decisión en la población de Gran Buenos Aires y Capital Federal.
4. Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación.
5. Identificar los planes de acción del departamento de Recursos Humanos.
6. Explicar la importancia y responsabilidad de Recursos Humanos en el tema.



## MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

### INSEGURIDAD EN BUENOS AIRES

- ¿Cuántos de ustedes han vivido hechos de inseguridad o conocen a un familiar/amigo que lo han sufrido?
- ¿Cuántos de ustedes tienen miedo de ser víctima de un delito?

## INSEGURIDAD EN BUENOS AIRES

Año	Nº de Habitantes	Nº de Delitos
1990	32 Millones	560.240
2008	39 Millones	1.310.977
Diferencia %	22%	134%



Bonaerenses, en promedio por día son víctimas de homicidios dolosos. <sup>\*2</sup>

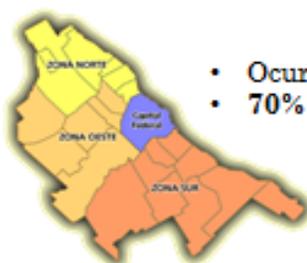
<sup>\*1</sup> Gambini, H. (2015, 18 de Octubre). Maldita inseguridad: los robos crecieron 6 veces más que la población. Clarín. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.clarin.com/politica/les/inseguridad-delitos-columna-Gambini\\_O\\_1451254050.html](http://www.clarin.com/politica/les/inseguridad-delitos-columna-Gambini_O_1451254050.html)

<sup>\*2</sup> Anónimo. (2015, 22 de Abril). Aumentaron los crímenes durante robos en Provincia. Clarín. Recuperado el 27 de Marzo de 2016, de [http://www.clarin.com/politica/les/politica/politica/inseguridad-y-provincia-aumentaron-crime-nes-robos\\_O\\_1545865651.html](http://www.clarin.com/politica/les/politica/politica/inseguridad-y-provincia-aumentaron-crime-nes-robos_O_1545865651.html)

## INSEGURIDAD EN BUENOS AIRES

Título del Código Penal	2010	2011	2012	2013	2014
Total	16.490	17.289	21.946	21.934	25.247
Delitos contra las personas	522	552	700	917	1.012
Delitos contra la honestidad	203	204	375	431	1.419
Delitos contra el estado civil	1	2	-	-	-
Delitos contra la libertad	10.131	10.879	14.327	13.964	14.633
Delitos contra la propiedad	4.603	4.657	4.940	5.190	6.496
Delitos contra la seguridad pública	216	235	520	360	360
Delitos contra la fe pública	-	-	2	8	-

↑ 53%



- Ocurren 82 delitos por hora.
- 70% de los mismos ocurren en Zona Sur <sup>\*4</sup>

<sup>\*3</sup> Dirección General de Estadística y Censos Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Anuario Estadístico Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de [http://www.estadisticaciudad.gob.ar/cyc/upload/content/uploads/2015/09/anuario\\_estadistico\\_2014.pdf](http://www.estadisticaciudad.gob.ar/cyc/upload/content/uploads/2015/09/anuario_estadistico_2014.pdf)

<sup>\*4</sup> Anónimo. (2014, 24 de Abril). Hay 82 delitos por hora en la provincia de Buenos Aires. Infobaz. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.infobaz.com/2014/04/24/1559402-hay-82-delitos-hora-la-provincia-buenos-aires>

## OFERTA Y DEMANDA LABORAL

- Oferta Laboral  $\neq$  Demanda Laboral

### Encuesta Anual de Hogares Permanente, INDEC

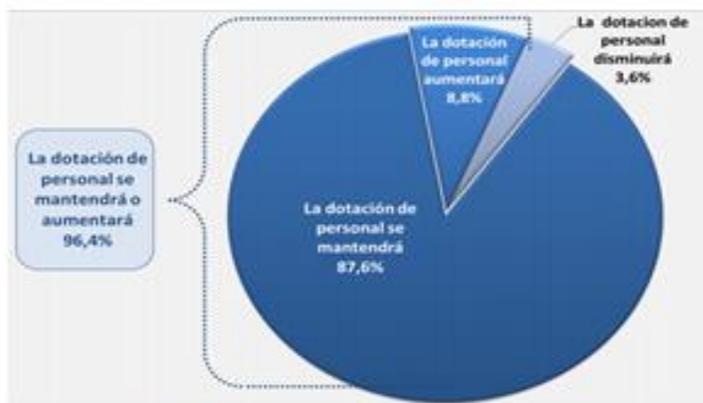
Tasas de	Total urbano					
	Año 2010 3º trimestre	Año 2011 3º trimestre	Año 2012 3º trimestre	Año 2013 3º trimestre	Año 2014 3º trimestre	Año 2015 3º trimestre
Actividad	44,7	45,1	45,3	45,1	44,0	43,8
Empleo	41,4	41,9	42,0	42,2	40,9	41,4
Desocupación	7,4	7,0	7,4	6,6	7,0	5,4

- 2do Trimestre 2015

Área geográfica	Total urbano		
	Actividad	Empleo	Desocupación
Total de 31 aglomerados urbanos	44,5	41,5	6,6
Aglomerados del interior sin GBA	43,2	40,8	5,9
Gran Buenos Aires	45,7	42,4	7,2
Ciudad de Buenos Aires <sup>1</sup>	51,9	49,3	5,1
Partidos del GBA <sup>1</sup>	44,0	40,5	7,9

## OFERTA Y DEMANDA LABORAL

- Expectativas de las empresas con respecto a los cambios en el corto plazo de la dotación de personal.



Fuente: MTEySS, 2015

## DEPARTAMENTO DE RRHH

- Selección de Personal



- Compensaciones y Beneficios



- Relaciones Laborales



- Capacitación y Desarrollo



## METODOLOGÍA



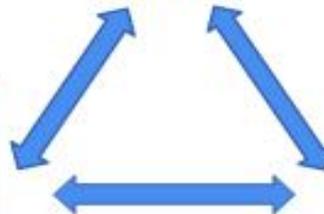
Encuesta



Entrevista



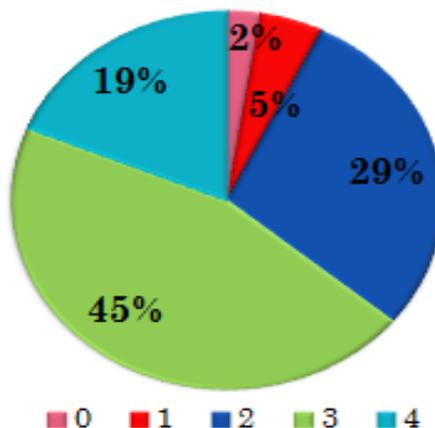
Documentos de empresa



### ANÁLISIS DE RESULTADOS

*Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa?*

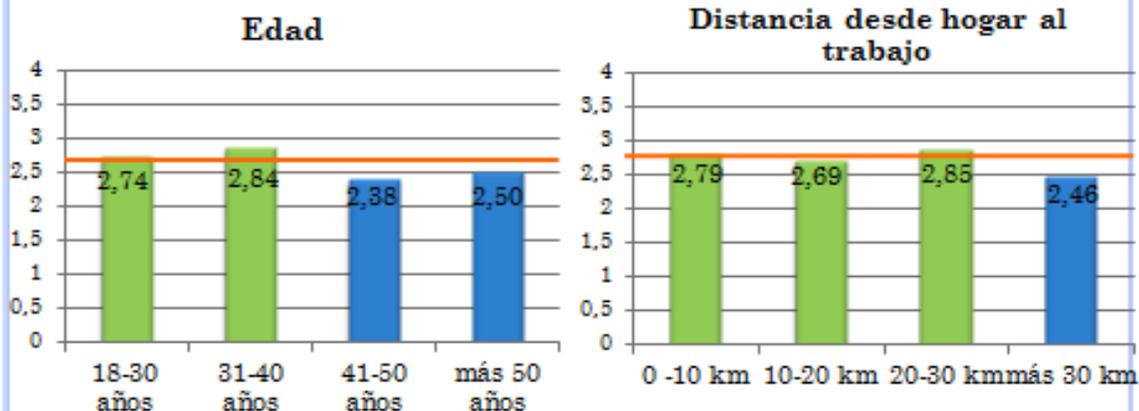
El 64% de los encuestados contestó que el impacto es Alto



**Impacto Promedio: 2,73**

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

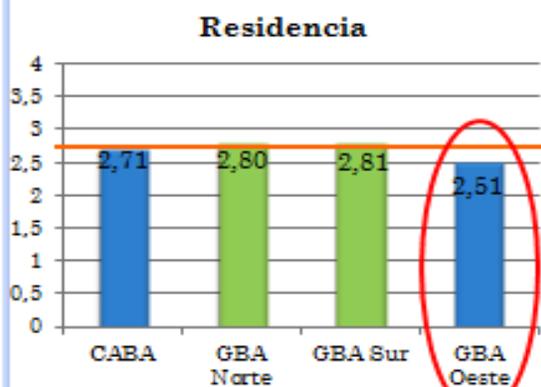
*Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa?*



**Impacto Promedio 2,73**

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

*Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa?*



Impacto Promedio 2,73

### Distancia recorrida según residencia

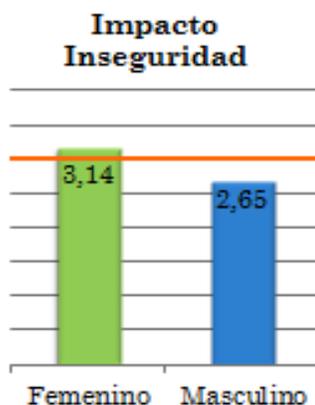
	CABA	NORTE	SUR	OESTE
0-10 km	59,49%	40,22%	31,08%	30,77%
10-20 km	28,21%	29,35%	22,97%	23,08%
20-30 km	6,67%	16,30%	22,97%	17,95%
+ 30 km	5,64%	14,13%	22,97%	28,21%

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

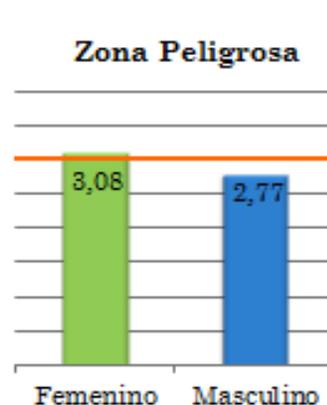
*Al buscar trabajo, ¿en qué medida impacta en su decisión la localización de la empresa?*



Impacto Promedio 2,73



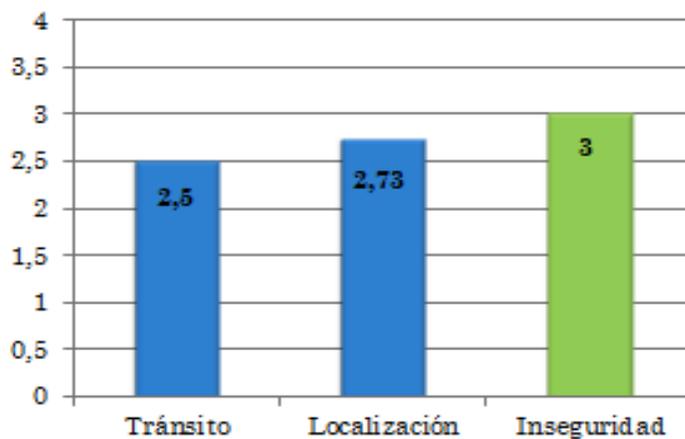
Impacto Promedio 3



Acuerdo Promedio 3

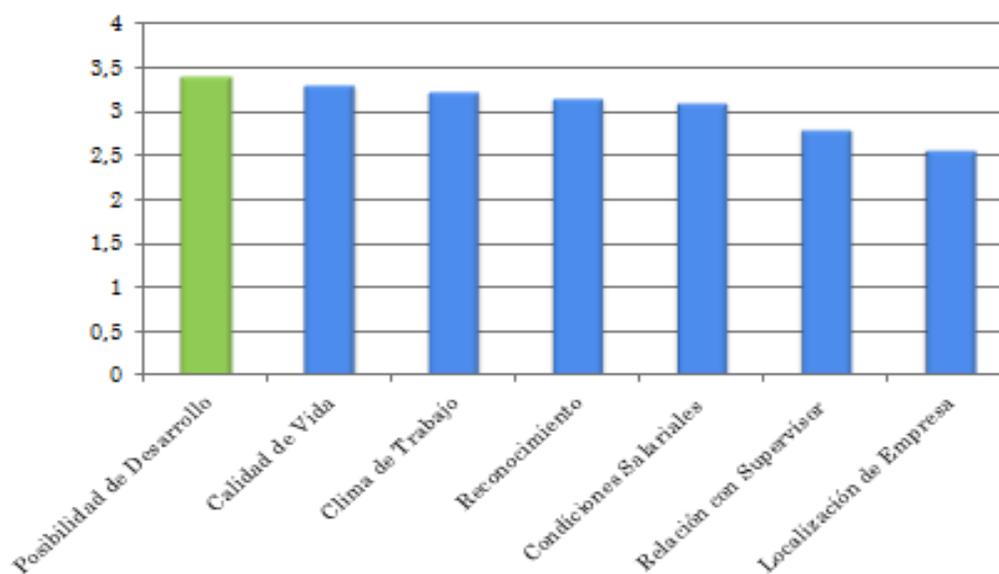
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

*Comparación de impactos: Tránsito, Localización e Inseguridad al elegir un trabajo.*



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

*Motivos de Renuncia*



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### *Motivos de Renuncia*

Entrevistados	Documentos relevados
<p>“Desarrollo, crecimiento y salario”</p> <p>“Desarrollo, relación con el supervisor, balance vida trabajo”</p> <p>“Desarrollo, condiciones de trabajo y relación con el supervisor”</p> <p>“Salario, beneficios, desarrollo”</p>	<p><u>Empresa A</u>: posibilidad de desarrollo, razones personales, calidad de vida, reconocimiento, condiciones salariales y estilo de liderazgo.</p> <p><u>Empresa B</u>: localización de la empresa, calidad de vida, ubicación en zona peligrosa, posibilidad de desarrollo y crecimiento, relación con el jefe y la calidad de vida.</p>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### *¿Crees que la localización de la empresa podría impactar en la decisión de la oferta laboral?*

- Si bien no es lo más importante a la hora de rotar o escoger un trabajo, definitivamente es una variable de análisis y un factor que tiene peso a la hora de tomar alguna decisión. Deciden según el salario, la imagen de la empresa, los beneficios y las condiciones laborales.

### *¿Haz vivido una mudanza? ¿Qué problemas enfrentó la empresa?*

- Sí, todos vivieron mudanzas pero no tuvieron mayores problemas porque la empresa supo manejar la situación. Existieron muy pocas renuncias.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

*¿Con que herramientas cuenta RRHH para contrarrestar el efecto de la mudanza o de tener una localización poco atractiva?*

- Compensaciones y Beneficios: paquetes de beneficios atractivos (cochera, traslado pago, horarios flexibles, teletrabajo, comedor en planta, entre otros).
- Capacitación y Desarrollo: posibilidad de desarrollo.
- Selección: hacer propuesta atractiva, de la mano de compensaciones.
- Comunicación: buena comunicación con mucha información en caso de mudanza.
- Relaciones laborales: acuerdos de desvinculación en caso de mudanza.

## CONCLUSIONES

*1º Objetivo*

*Analizar el impacto de la localización de la empresa en la decisión de la oferta laboral*

- Podemos afirmar que la localización de la empresa a la hora de elegir un trabajo **incide en la decisión de las personas pero no es determinante** puesto que existen otros factores que se tienen en cuenta
- **Influye más al elegir el trabajo que al renunciar**
- **Tiene menor impacto en las personas que superan los 40 años de edad**

## CONCLUSIONES

### *2° Objetivo*

*Conocer las preferencias de la oferta laboral a la hora de elegir un trabajo*

- Condiciones de trabajo
- Condiciones salariales
- Beneficios
- Imagen de la empresa

## CONCLUSIONES

### *3° Objetivo*

*Identificar patrones de decisión en la población de Gran Buenos Aires y  
Capital Federal*

A los residentes de **GBA Sur** son a quienes más les influye dónde esté ubicada la empresa al elegir un trabajo, luego le siguen los de **GBA Norte**, luego a los de **CABA** y, por último, los de **Zona Oeste** son a quienes menos les influye, tanto para elegir un trabajo como para renunciar al mismo.

## CONCLUSIONES

### *4° Objetivo*

*Investigar si incide la ubicación de la empresa en los índices de rotación*

La localización de la empresa incide sobre los índices de rotación pero es **el último factor que se tiene en cuenta a la hora de renunciar.**

## CONCLUSIONES

### *5° Objetivo*

*Identificar los planes de acción del departamento de Recursos Humanos.*

- Planes de Desarrollo y carrera
- Flexibilidad horaria y teletrabajo
- Beneficios y salario competitivo

## CONCLUSIONES

### *6° Objetivo*

*Explicar la importancia y responsabilidad de Recursos Humanos en el tema*

- Reclutamiento y Selección
- Compensaciones
- Capacitación y Desarrollo
- Relaciones laborales

