



wework

LA EXPERIENCIA LABORAL 2026 EN COLOMBIA:

Ganar bien, vivir mejor y
crecer sin renunciar.



Metodología

El presente estudio se diseñó con el objetivo de comprender las tendencias del mercado de trabajo y su impacto en el entorno corporativo de Hispanoamérica. Específicamente, se exploró la adopción de beneficios flexibles y personalizados en las organizaciones, evaluando el nivel de satisfacción con los esquemas actuales y la percepción hacia la implementación de modelos flexibles. Adicionalmente, se analizó la evolución —en comparación con el estudio de 2025— de las tendencias en el uso de Inteligencia Artificial (IA) y la configuración de los espacios físicos de oficina.

Para su ejecución se empleó un enfoque mixto. Por un lado, se realizaron 150 entrevistas semiestructuradas en profundidad para obtener datos cualitativos sobre las variables estudiadas. Por otro, se aplicaron cerca de 3,000 encuestas digitales con el fin de recopilar información predominantemente cuantitativa. Ambas herramientas se desplegaron en cinco países de la región: México, Colombia, Chile, Argentina y Perú.

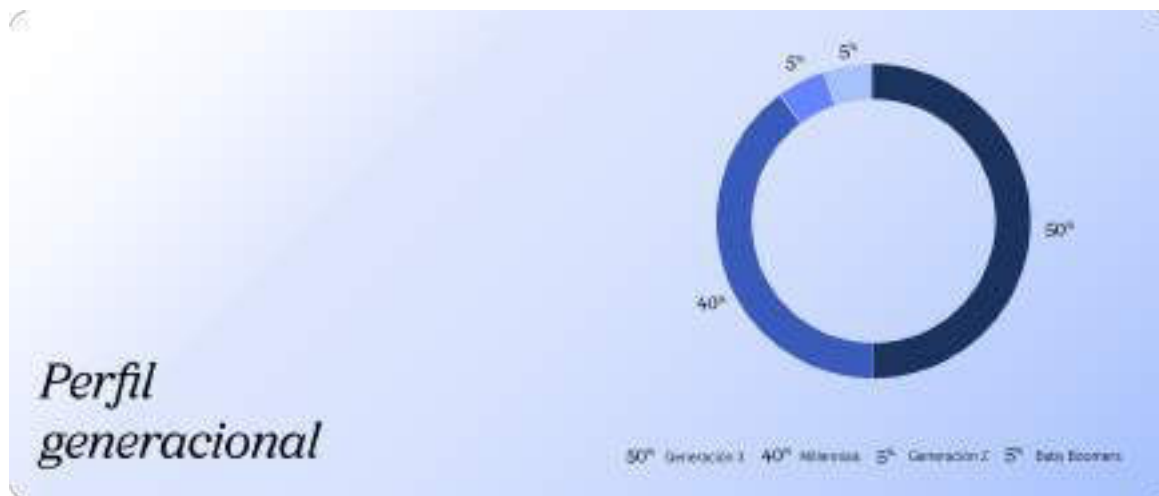
Demográficos de Hispanoamérica

Como se mencionó anteriormente, para la realización de este estudio se encuestó a cerca de 3,000 personas distribuidas en cinco países de Hispanoamérica. El propósito principal de esta investigación es identificar y comprender las tendencias laborales que impactan a los negocios, particularmente en tres ejes: los beneficios flexibles y personalizados, el uso e implementación de la IA, y el rediseño de los espacios físicos de las oficinas.

Además de la distribución geográfica, se recabó información demográfica y laboral relevante. Esto incluye la edad (clasificada por generación), el género, el sector industrial y el rol que ocupan los participantes dentro de sus organizaciones. Con estas variables se busca garantizar una muestra representativa y un análisis integral de las tendencias abordadas.

Generaciones

Las generaciones con mayor representación en el estudio fueron la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980), con un 50% de participación, seguida por los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996), con un 40%. Por el contrario, los Baby Boomers y la Generación Z registraron el menor nivel de involucramiento —tanto en las encuestas digitales como en las entrevistas en profundidad—, aportando cada grupo un 5% al total de la muestra.



País

La muestra estuvo conformada por participantes de cinco países de Hispanoamérica, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ **México:** Registró la mayor participación con 847 personas (33%), ubicadas predominantemente en la Ciudad de México, Estado de México, Guadalajara y Monterrey.
- ✓ **Colombia:** Aportó 527 participantes (21%), provenientes en su mayoría de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla.
- ✓ **Argentina:** Contó con 536 personas (21%), concentradas principalmente en Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza.
- ✓ **Perú:** Registró 330 participantes (13%), localizados sobre todo en Lima y Arequipa.
- ✓ **Chile:** Sumó 305 participantes (12%), procedentes en mayor medida de Santiago, Valparaíso, Antofagasta y Concepción.



Género

De la muestra total, el 70.22% se identifica con el género masculino y el 29.47% con el femenino. El porcentaje restante corresponde a mujeres trans (0.04%), hombres trans (0.06%), personas no binarias (0.12%) y participantes que prefirieron no especificar su género (0.08%).





Perfil de personas participantes

El sector terciario registró la mayor participación en el estudio, concentrando al 52% de la muestra. Este sector engloba actividades orientadas a la prestación de servicios, tales como el comercio, el transporte, el turismo, la educación, la salud, y los servicios financieros y administrativos. En segundo lugar, el sector secundario representó el 32%, enfocado principalmente en la transformación de materias primas en productos elaborados y semielaborados, como la manufactura, la industria alimentaria y la construcción.

Por su parte, el sector primario, dedicado a la extracción de recursos naturales, aportó el 11% de la muestra. Finalmente, el sector cuaternario —vinculado al conocimiento, la tecnología y la innovación— representó el 4%, mientras que el sector quinario —asociado a servicios de alto nivel y al ámbito gubernamental— concentró el 1% restante de los participantes.

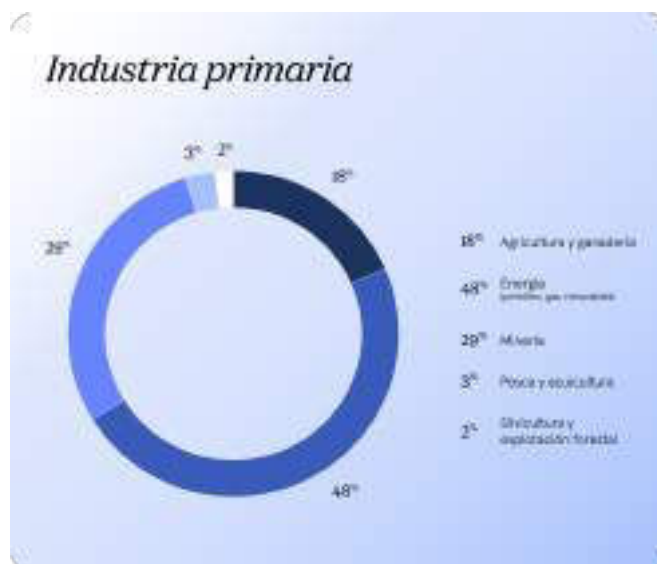


Zoom in por industria



SECTOR PRIMARIO

La participación se concentró principalmente en el subsector energético, que incluye petróleo, gas y energías renovables (48%). Le siguieron las actividades relacionadas con la minería (29%), y la agricultura y ganadería (18%).



SECTOR SECUNDARIO

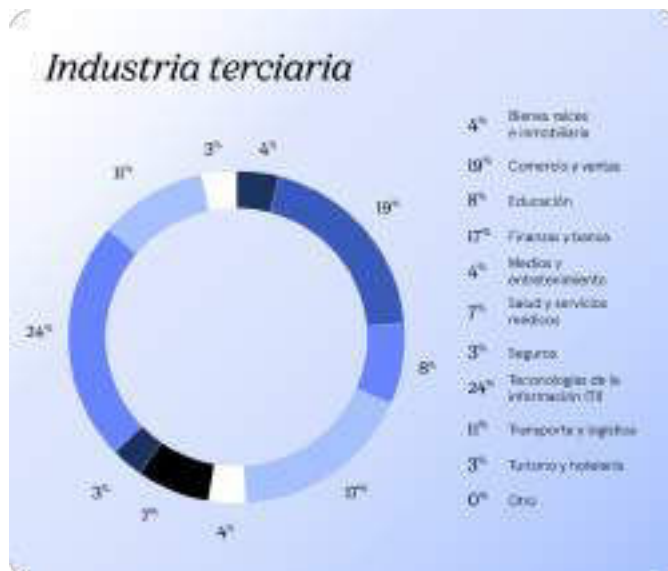
Las industrias con mayor representación fueron alimentos y bebidas (20%), construcción (17%) y automotriz (16%). Asimismo, destacaron los sectores de electrónica y tecnología (12%), y la industria farmacéutica (11%).





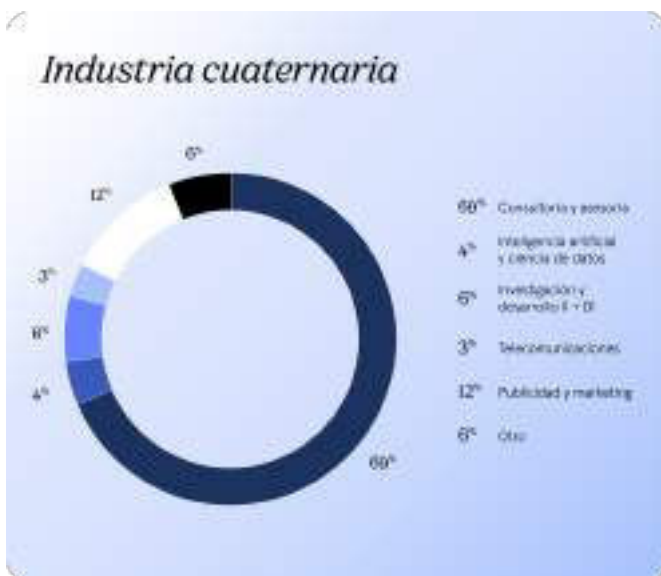
SECTOR TERCIARIO

Se registró una mayor concentración en el ámbito de la tecnología de la información (TI), con el 24% de la muestra. Otros rubros relevantes fueron comercio y ventas (19%), finanzas y banca (17%), y transporte y logística (11%).



SECTOR CUATERNARIO

La mayoría de los participantes se desempeña en consultoría y asesoría (69%). En menor medida, pero con una presencia clara dentro de este sector, se identificó la participación en publicidad y marketing (12%).





SECTOR QUINARIO

La mayor representatividad correspondió a la administración pública (42%). Por su parte, la alta dirección de empresas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) aportaron cada una el 19% de la muestra.



Estado actual del trabajo híbrido en Hispanoamérica: *¿cómo vamos?*

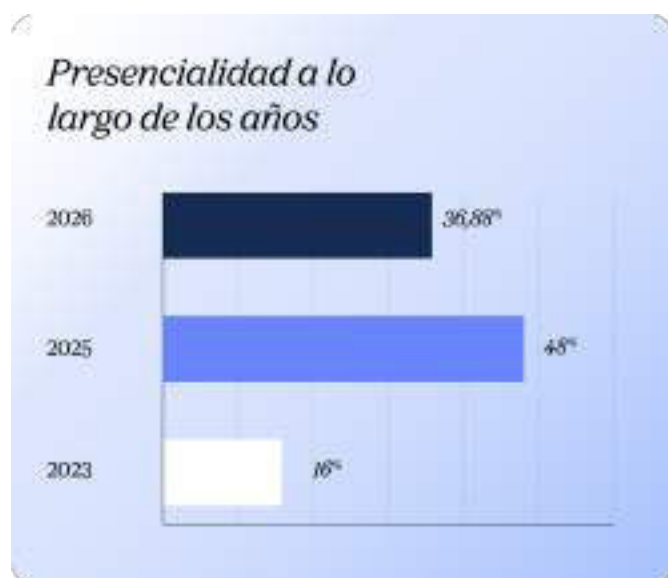
CAPÍTULO 1

Estado actual del trabajo híbrido en Hispanoamérica: ¿cómo vamos?

Año con año surge la interrogante sobre cuáles son las verdaderas preferencias del talento. Tras haber experimentado diferentes esquemas laborales desde 2020, el enfoque se ha centrado en entender qué funciona y qué no, cuál es el modelo ideal y dónde se encuentra el equilibrio entre las expectativas de los colaboradores y las posibilidades de los empleadores.

Luego del auge del trabajo remoto, la incertidumbre del regreso paulatino a las oficinas y la reciente ola de retorno a la presencialidad, el mercado aún parece encontrarse en una encrucijada entre la flexibilidad, la productividad y la asistencia física.

Actualmente, del total de la muestra hispanoamericana, el 36.88% opera bajo un esquema 100% presencial. Esta cifra contrasta con los hallazgos de años anteriores: en 2025, la presencialidad alcanzaba el 48%, según el estudio “IA y presencialidad: el nuevo panorama laboral”; mientras que en 2023 se situaba en un 16%, de acuerdo con el informe “Más allá de la revolución híbrida: La paradoja del trabajo flexible en América Latina” (ambos emitidos por WeWork en colaboración con PageResourcing).

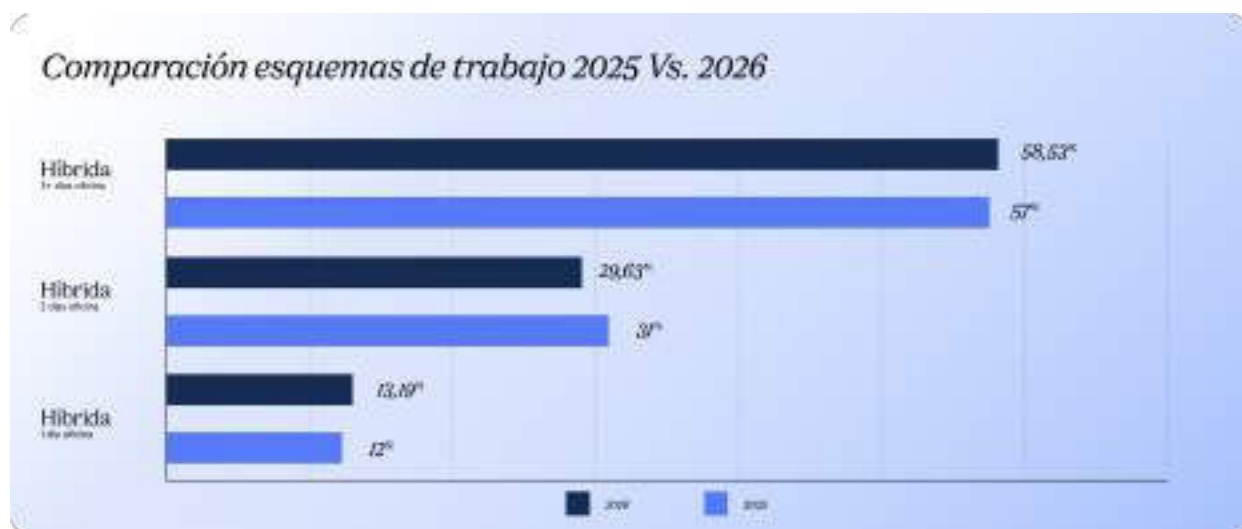


Nos encontramos en un periodo de estabilización y consolidación de un modelo que, aparentemente, funciona.

Sin embargo, cabe preguntarse: ¿realmente predominan los esquemas híbridos y se aprovechan sus beneficios implícitos? ¿Existe un verdadero equilibrio entre asistir ciertos días a la oficina para fomentar el contacto humano y la inmediatez, y trabajar el resto del tiempo en espacios alternativos que faciliten la gestión personal y eviten inconvenientes como el caos vial de las grandes ciudades?

Del total de encuestados que opera bajo una modalidad híbrida (38.43%), el 58.53% acude tres o más días a la semana a la oficina, el 29.63% asiste dos días, y solo el 13.19% lo hace un único día.

En comparación con los datos de 2025, se percibe un incremento de casi dos puntos porcentuales en el grupo que asiste tres o más días a la semana. Una tendencia al alza similar se observó en el talento que acude solo un día, mientras que el segmento que asiste dos días registró una disminución de casi cuatro puntos porcentuales.



La visión de los empleadores que optan por este esquema comienza a polarizarse entre aquellos que se inclinan hacia una mayor presencialidad y quienes se apegan a modelos más equilibrados o con tendencia a lo remoto.

Ante esto, ¿qué es lo que realmente prefiere el talento?

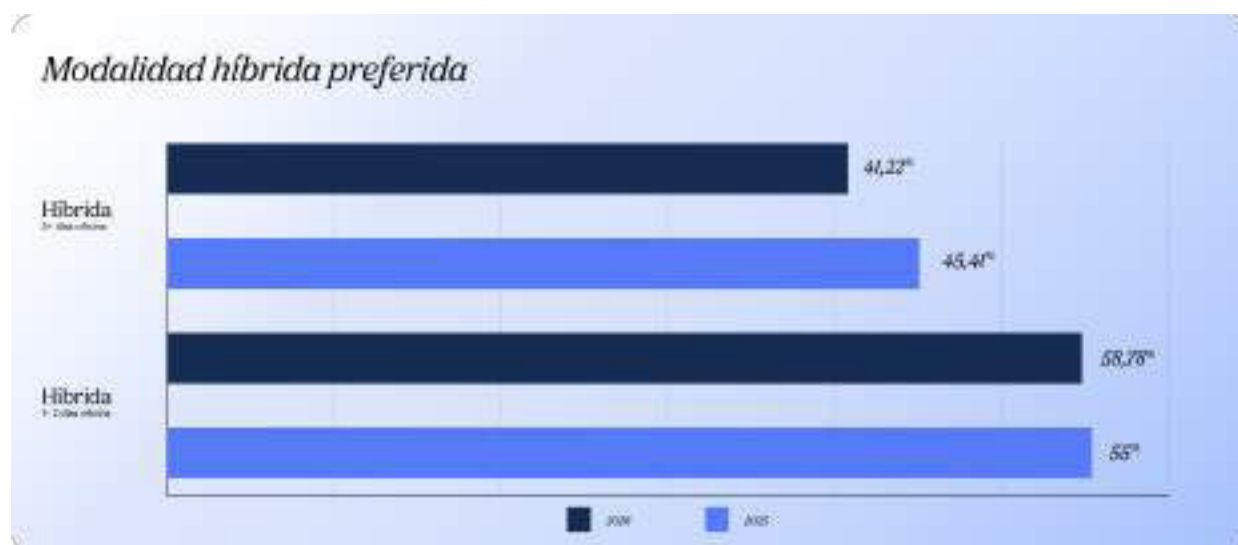
De acuerdo con los resultados del estudio, el 59.90% de la muestra optaría por un modelo híbrido, lo que revela una brecha significativa de casi 21 puntos porcentuales en comparación con el volumen de talento que actualmente trabaja bajo esta modalidad.

Al desglosar las preferencias de este grupo —y en concordancia con los hallazgos de 2025

del estudio “IA y presencialidad: el nuevo panorama laboral” (WeWork y PageResourcing)—, el 45.41% prefiere asistir a la oficina tres o más días a la semana, mientras que el 54.59% restante se inclina por acudir solo uno o dos días.

Por otro lado, la preferencia por modelos 100% remotos o remotos con asistencia opcional se mantiene estable al representar el 20.29% de la muestra; esta cifra se ubica apenas tres puntos porcentuales por debajo del 23% registrado el año pasado.

Los números son concluyentes: el talento tiene absoluta claridad sobre cuál es su esquema ideal.



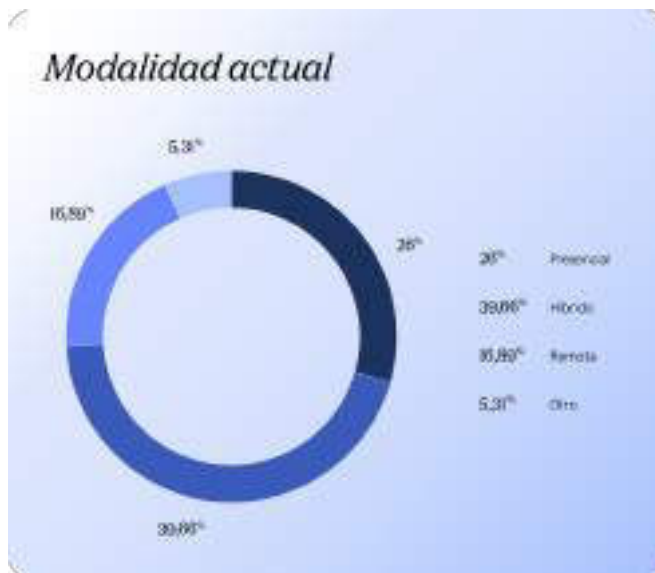
A partir de la información recopilada en Hispanoamérica, se identifica una tendencia consistente hacia una modalidad híbrida que implique asistir únicamente uno o dos días a la oficina. Esto refuerza la preferencia predominante por esquemas flexibles que equilibran la presencialidad con el trabajo remoto.



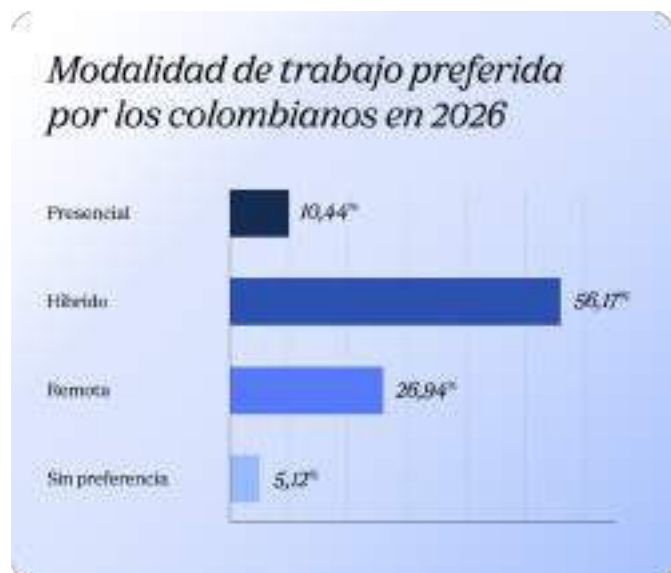
Zoom In: Estado actual del trabajo híbrido en Colombia: *¿cómo vamos?*

CAPÍTULO 2

Al analizar el contexto colombiano, se observa que el 26% de los encuestados trabaja actualmente en una modalidad completamente presencial. Por su parte, el 39.66% opera bajo un esquema híbrido, mientras que el 17.27% se encuentra en modalidad 100% remota. El porcentaje restante corresponde a otros esquemas que representan el 5.69% de la muestra.

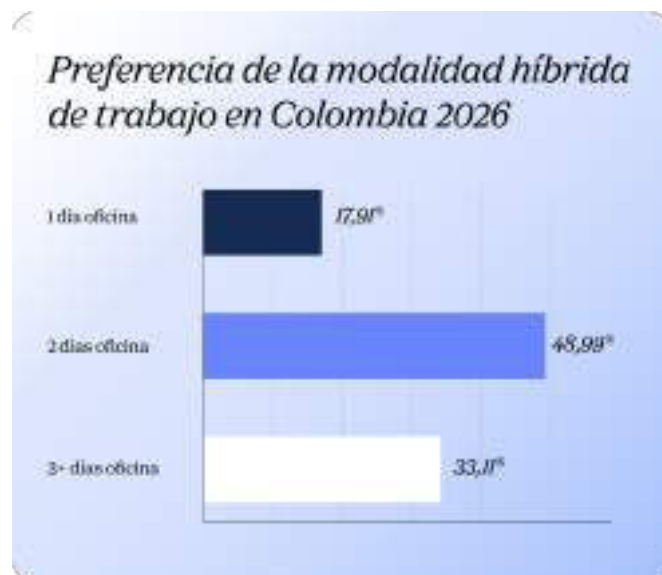


Las modalidades de trabajo han adquirido un papel central en la propuesta de valor hacia el talento. Al respecto, los profesionales entrevistados en Colombia reconocen que cada esquema posee ventajas y desventajas particulares, lo que plantea la siguiente interrogante: ¿qué modalidad de trabajo prefiere realmente el talento colombiano?





En concordancia con la tendencia regional en Hispanoamérica (59.90%), la mayoría de los encuestados en Colombia se inclina por un esquema híbrido, con el 56.17% de las preferencias. En segundo lugar, el formato remoto o remoto con asistencia opcional a la oficina cobra relevancia con un 26.94%, seguido por la modalidad presencial con un 10.44%. Por último, un grupo minoritario (5.12%) indicó no tener predilección por ningún esquema en particular.



Al profundizar en el grupo de encuestados que opta por el esquema híbrido, se observa un matiz clave en la intensidad de la presencialidad deseada. La preferencia se inclina hacia un modelo con mayor asistencia física: las opciones de asistir dos o tres días a la semana a la oficina concentran el 82.09% de las menciones dentro de este segmento.

Ante este panorama, ¿cuáles son las razones para preferir un modelo sobre otro?

Para el talento que elige la modalidad híbrida, el principal motivo es la reducción de los tiempos de traslado (71.96%), seguido por el balance entre la vida laboral y personal (57.09%) y una mayor productividad (51.69%). Asimismo, surge un nuevo factor relevante: el cuidado personal o familiar, considerado por el 34.12% de los participantes. Complementando lo anterior, es importante destacar que el 85.14% de quienes prefieren este esquema optaría por realizar su trabajo profundo fuera de la oficina central, escenario en el cual un 16.55% elegiría un espacio de coworking.



Entre quienes prefieren la modalidad presencial, el 45.45% atribuye su elección a que las condiciones de su puesto de trabajo así lo exigen. A este factor le siguen, empatados con el mismo porcentaje (41.82%), una mayor productividad y el fomento a la colaboración o innovación. Por último, los encuestados señalaron el impacto positivo en la cultura organizacional y el sentido de pertenencia (32.73%).

“ Cabe destacar que el grupo que prioriza dicha modalidad está conformado en su mayoría por personas pertenecientes a la generación de Baby Boomers y Generación X (60%), mientras que 36.36% son Millennials y sólo 3.64% pertenecen a la Generación Z. *Por lo que existe un punto de inflexión importante entre generaciones que cada vez buscan menos la presencialidad sin flexibilidad.*”



Finalmente, entre quienes prefieren un modelo remoto o remoto con asistencia opcional, el 89.44% atribuye su elección a la reducción en los tiempos de traslado. Asimismo, destacan la conciliación entre la vida laboral y personal (69.72%), el cuidado personal (56.34%) y una mayor productividad (52.11%).

En este segmento, la brecha generacional se reduce significativamente: el 62% del grupo está conformado por Millennials y la Generación Z, mientras que el 38% restante corresponde a los Baby Boomers y la Generación X.

Por último, es de notar que el 74.65% de este grupo se concentra en Bogotá y Medellín, urbes que se caracterizan por una movilidad vial compleja y alta saturación vehicular. Según el TomTom Traffic Index 2026, un índice que mide el nivel de congestión vehicular en grandes ciudades, de 492 ciudades que fueron evaluadas, la ciudad de Bogotá se encuentra en el puesto 7 en el ranking de la ciudad con mayor congestión vial, donde las personas pierden alrededor de 153 horas solo en horas pico en el año, mientras que Medellín se encuentra en el puesto 11 global, con 153 horas perdidas. (TomTom Index, 2026).

La tendencia es clara; el talento prioriza los siguientes factores:

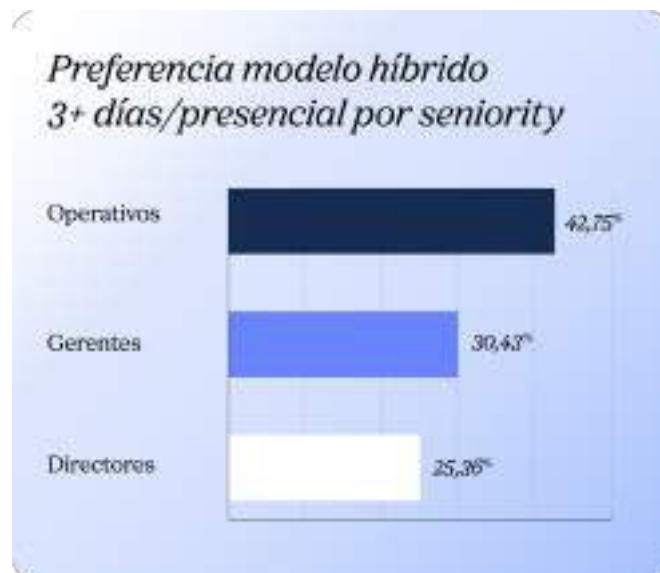
- ✓ La reducción de los tiempos de traslado.
- ✓ El equilibrio entre la vida laboral y personal.
- ✓ El cuidado de la salud y el bienestar.
- ✓ El incremento de la productividad.

No obstante, las responsabilidades de cuidado —ya sean personales o familiares— comienzan a posicionarse con fuerza. La encuesta indica que esta es una prioridad para el 36.31% de los hombres, frente al 37.23% de las mujeres. La brecha de género respecto a las tareas de cuidado y su impacto en las preferencias laborales se vuelve evidente al considerar la distribución de la muestra, donde el volumen de hombres encuestados duplica al de mujeres, lo que refleja un peso estadístico sumamente significativo en la demanda masculina por estos esquemas de flexibilidad.





Por otra parte, también se perciben diferencias según el nivel de seniority del talento. De las posiciones directivas, el 25.36% prefiere un modelo presencial o híbrido de tres o más días en la oficina; esta preferencia se eleva al 30.43% en los cargos gerenciales. En contraste, el 42.57% del personal operativo (representantes, analistas, especialistas, supervisores y coordinadores) optaría por asistir tres o más días a la oficina o bajo un esquema presencial; sin embargo, de este último grupo, solo el 44.07% afirma ser más productivo bajo dicha modalidad.



“ Por lo tanto, existe una falta de alineación evidente en cuanto al valor que tiene el trabajo que tiende a la presencialidad entre posiciones estratégicas y operativas, puesto que éstas últimas también se ven limitadas por otros factores como la *brecha salarial que impacta formas de transporte, presupuesto asignado a alimentos, entre otros.*”

El sector en el que se desempeñan los colaboradores es otro de los factores que impacta en sus preferencias, aunque no necesariamente de la manera esperada. Del talento ubicado en comercio y ventas, el 28.95% prefiere una modalidad presencial o híbrida de tres o más días en la oficina; sin embargo, solo el 54.55% de este grupo afirma que dicho esquema le permite un equilibrio entre vida y trabajo o una mayor colaboración.

Por su parte, el 23.53% del talento en el sector bancario también opta por esta modalidad. En contraste, el 40.86% de los profesionales en tecnología prefiere el formato remoto; de este segmento, el 100% elige realizar las tareas que requieren alta concentración fuera de la sede de la empresa (ya sea en su hogar, un coworking u otro espacio alternativo), y el 94.74% señala que su preferencia se debe principalmente a la reducción en los tiempos de traslado. Por lo tanto, la elección del modelo no es un asunto superficial, sino que responde a dinámicas sectoriales y a factores de costo económico y bienestar.

Históricamente, la implementación de los diferentes esquemas laborales se ha basado en un proceso de prueba y error que no siempre considera las realidades, necesidades o dinámicas sociales de los colaboradores. No obstante, cabe destacar que estos modelos también impulsan el desarrollo de nuevas competencias. De hecho, el 86.48% del talento colombiano encuestado coincide en este punto, destacando habilidades como la organización y autogestión, la autonomía, la comunicación efectiva, la concentración, el compromiso y el uso de plataformas de Inteligencia Artificial (IA). De este modo, los profesionales reconocen que la capacidad de adaptación y la apertura al cambio son hoy indispensables.



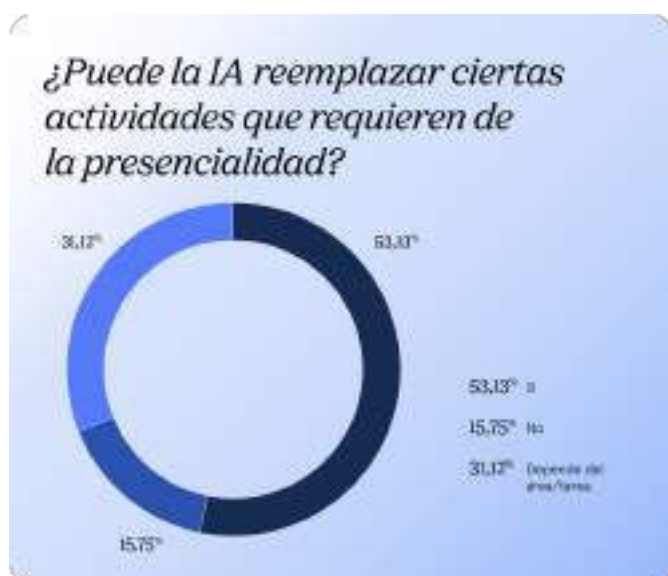
IA y trabajo presencial: *¿La tecnología redefine el “para qué” de la oficina?*

CAPÍTULO 2

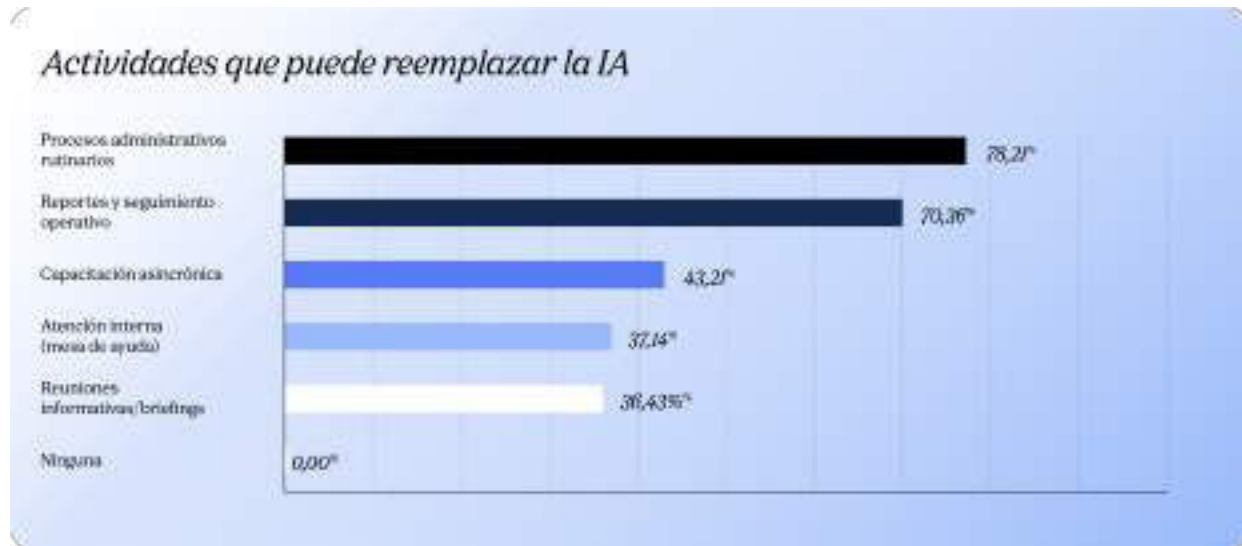


La Inteligencia Artificial (IA) se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años, integrándose de forma cotidiana tanto en el panorama personal como en el profesional. A medida que se incorpora en nuestras dinámicas sociales, surgen nuevos desafíos para su gestión; retos que ponen a prueba nuestra capacidad de discernimiento, adaptación y la necesidad de priorizar el equilibrio entre el factor humano y el tecnológico.

“ Al preguntarle al talento colombiano si la IA puede reemplazar ciertas actividades que requieren de la presencialidad, *el 53.13% refiere que sí, el 15.75% refiere que no y el 31.12% considera que depende del área o la tarea a desempeñar.*”



Entre los colaboradores que consideran que existen actividades sustituibles —o que esto depende del área y la tarea—, destacan las siguientes: los procesos administrativos (78.21%), la generación de reportes y el seguimiento operativo (70.36%), la capacitación asincrónica (43.21%), la atención interna como Service Desk (37.14%) y las reuniones informativas (36.43%).



El talento entrevistado también menciona actividades como la creación de contenido, el seguimiento de indicadores de desempeño, el análisis de datos, el control de calidad, la estandarización de procesos y las tareas repetitivas de un puesto, aclarando que se sustituyen las funciones mas no la posición per se.

Además, se destaca un hallazgo particular sobre una percepción que aún es minoritaria: únicamente el 15.71% de los encuestados considera que la creación e ideación de proyectos son reemplazables. Quienes lo consideran así pertenecen predominantemente a la Generación X (47.73%). Ante esto, cabe preguntarse si, tras el auge tecnológico que impacta a las distintas generaciones, se perciben indicios de un retorno hacia valorar lo humano, o si el panorama tenderá hacia un modelo más equilibrado.



En términos más prácticos, y más allá de las percepciones individuales, ¿para qué se está utilizando realmente la IA en el entorno laboral?

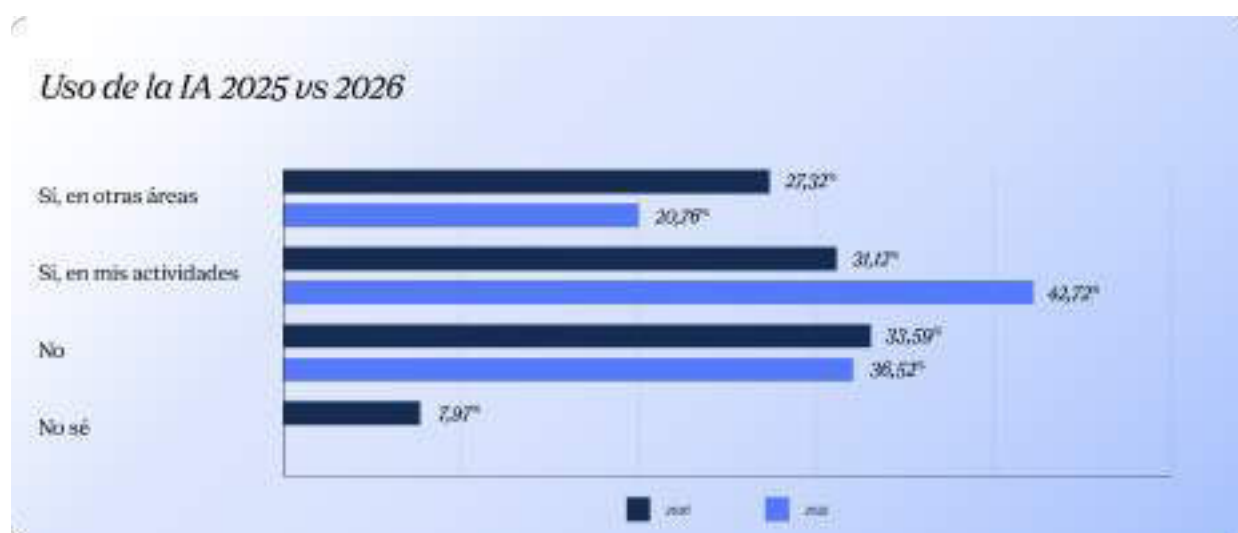
“Considerando que tiene diversos usos, *el 67.55% de las personas encuestadas la usa para búsquedas y redacción, 59.58% para análisis de datos o insights, 53.13% para generación de contenido, 38.90% para automatización de procesos, 17.08% para soporte técnico y sólo 3.42% refiere no utilizarla.* El talento también menciona otros usos que le ha dado, tales como: programación, desarrollo de software y diseño.”

Los datos muestran una clara coincidencia entre las actividades que se consideran reemplazables por la IA y su uso real en casi todos los casos. La única excepción notable es la creación de contenido, un rubro donde la percepción de sustitución es media, pero su nivel de implementación real es alto.



En comparación con el año anterior, el uso de la IA dentro de las empresas ha experimentado modificaciones en varios aspectos. El 27.32% del talento encuestado en 2026 señala que su organización ya ha comenzado a implementar softwares de IA, frente al 20.76% registrado en 2025. En contraste, mientras que el año pasado el 42.72% de los profesionales empleaba esta tecnología en sus actividades diarias, este año la cifra disminuyó significativamente al 31.12%.

Por su parte, el grupo de encuestados que indicó no contar con herramientas de IA en su empresa descendió del 36.52% en 2025 al 33.59% en 2026. Finalmente, el segmento que desconoce si se han implementado estas tecnologías en su organización representa un 7.97% del total de la muestra este año.



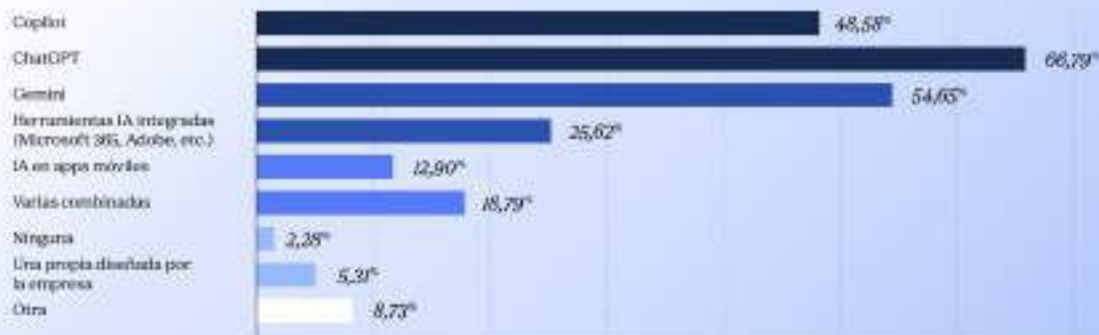
Así mismo, el 39.46% de los encuestados refiere que utiliza regularmente las plataformas y softwares de IA provistos por su organización, mientras que el 20.67% lo hace de manera esporádica. Por otro lado, el 34.24% indica que su empresa no provee este tipo de herramientas, el 6.68% prefiere utilizar opciones externas y un 2.30% expone que no las emplea debido a que no funcionan adecuadamente.

Finalmente, entre otros factores marginales, se identifica talento que no confía en dichos programas (2.51%) o que no los utiliza porque no comprende su funcionamiento (0.42%). Cabe destacar que el 100% de este último grupo está conformado por las generaciones Millennials, X y Baby Boomers, quedando la Generación Z completamente excluida de este segmento de no adopción.



“Además, existe una tendencia clara respecto de las preferencias de uso: *66.79% utiliza ChatGPT, 54.65% utiliza Gemini, 48.58% utiliza Copilot, 25.62% emplea herramientas de IA integradas, 12.90% utiliza IA en apps móviles, 5.31% emplea herramientas de IA diseñadas por su empresa y 8.73% emplea otras herramientas.* Por otro lado, 2.28% de personas encuestadas refieren no utilizar ninguna herramienta de IA, de las cuales normalmente se encuentran en sectores como energía, salud y servicios médicos, logística o automotriz y 83.33% de estos, pertenecen a la Generación X y Millennial.

Herramientas de IA utilizadas por el talento colombiano en 2026



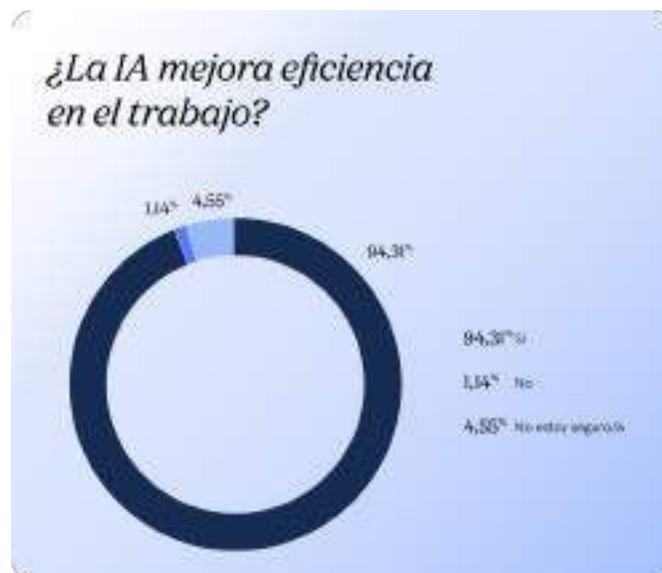
Por otro lado, el 2.85% de los participantes refiere que su conocimiento sobre Inteligencia Artificial es nulo, grupo integrado en su totalidad por las generaciones X y Millennials. Asimismo, el 55.41% considera que su nivel es básico, el 35.67% se autopercibe en un nivel intermedio y, finalmente, el 6.07% se clasifica en un nivel avanzado. Este último segmento se concentra mayoritariamente en las generaciones Z, Millennial y X, y se desempeña principalmente en sectores como Tecnología de la Información, Comercio y ventas, y Finanzas y banca.

Al comparar estos resultados con los de 2025, la tendencia de desconocimiento nulo se mantiene prácticamente estática. En contraste, el grupo que consideraba tener un conocimiento básico se redujo en casi tres puntos porcentuales, mientras que la percepción de un nivel intermedio aumentó cerca de cuatro puntos porcentuales. Por su parte, la autopercepción de un conocimiento avanzado registró un incremento significativo de cinco puntos porcentuales.

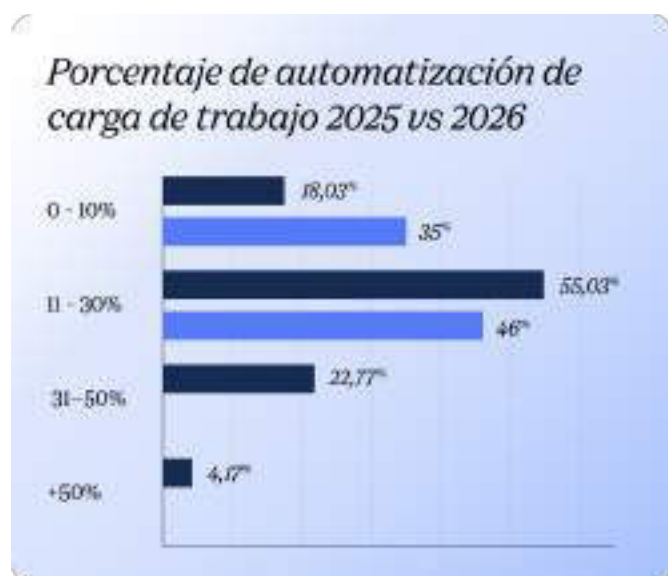
Nivel de conocimiento sobre IA



Por su parte, en consonancia con los resultados de 2025, el 94.31% del talento entrevistado considera que la IA tiene el potencial de optimizar la eficiencia laboral, frente a un mínimo 1.14% que opina lo contrario. No obstante, a diferencia del estudio del año anterior, un 4.55% de los participantes manifestó incertidumbre sobre este beneficio; cabe destacar que, dentro de este último grupo escéptico, el 91.67% pertenece a las generaciones X y Millennial.



Además, el 55.03% de los encuestados considera que su carga de trabajo se podría automatizar en un rango de entre el 11% y el 30%, lo que representa un incremento de casi 10 puntos porcentuales respecto al estudio de 2025. En contraste, el porcentaje de profesionales que estima que solo se podría automatizar hasta un 10% de su carga laboral se redujo en casi 17 puntos porcentuales, situándose en un 18.03%.



Si bien el talento se adapta cada día con mayor facilidad a las nuevas tecnologías, este proceso también viene acompañado de cierto escepticismo, temor o incertidumbre ante el futuro. No obstante, la adopción de la IA se ha entendido, por el momento, como una herramienta de apoyo antes que como un sustituto de la humanidad y su labor. A medida que se experimenta con ella a mayor profundidad y se incrementa el conocimiento técnico, la preocupación colectiva parece disminuir de forma proporcional.

“ En 2025, el 78% de quienes participaron en la encuesta refirieron percibir la IA como una herramienta de apoyo que no reemplazaría su rol laboral, *en 2026, ese porcentaje incrementa a 85.77% y las personas que indicaban necesitar más información para adoptar una postura, se redujeron del 10% en 2025 al 3.80% en 2026.* Finalmente, la tendencia de las personas que consideran que podría afectar su estabilidad laboral se redujo dos puntos porcentuales, disminuyendo del 12% en 2025 al 10.44% en 2026.”



Persiste una marcada ambivalencia ante la medición de la productividad mediante Inteligencia Artificial. En 2025, el 31% de los participantes indicó que se sentiría cómodo si una herramienta de IA evaluara su desempeño debido a que mejoraría la objetividad; para 2026, esta cifra se incrementó levemente al 35.67%. En consonancia, el porcentaje de quienes señalaron que esto dependería de la transparencia y de la forma de implementación pasó del 43% en 2025 al 47.44% en 2026. Por otro lado, el segmento de participantes que manifestó incomodidad registró un descenso significativo de casi 13 puntos porcentuales, al pasar del 26% en 2025 al 13.09% en 2026.



Las tendencias y hallazgos anteriores se traducen en una visión objetiva por parte del talento respecto a los beneficios y riesgos implícitos en el uso de la IA.

Por un lado, los principales impactos positivos percibidos se centran en:

- ✓ **La eficiencia y el ahorro de tiempo.**
- ✓ **La automatización de procesos.**
- ✓ **El apalancamiento del aprendizaje autodidacta para abordar conceptos complejos.**
- ✓ **El acceso inmediato a la información, el análisis de datos y la personalización.**

Por otro lado, los impactos negativos que generan mayor inquietud incluyen la pérdida del pensamiento crítico y de la capacidad analítica, la presencia de errores o sesgos en la información, la falta de confiabilidad y confidencialidad en el uso de datos, el desplazamiento laboral, el impacto ambiental y la pérdida del factor humano.

Esta dualidad visibiliza nuevas inquietudes que pueden clasificarse en dos categorías: preocupación latente y preocupación condicionada. Esta última se ve atenuada cuando existen marcos de regulación, un uso controlado y el debido complemento humano. En contraste, existe un sector que no manifiesta inquietudes debido a que percibe la IA como una herramienta puramente complementaria. Asimismo, los profesionales identifican áreas donde consideran que la tecnología no logrará trascender –tales como atención al cliente, negociaciones y el ámbito legal– debido a la falta de contexto situacional y a la necesidad de políticas claras de regulación.

El nivel de alerta varía según el sector, llegando a percibirse un temor creciente en ciertas industrias. Al consultar al talento sobre el impacto que tendrá la IA en las oportunidades laborales de su respectivo rubro, los resultados reflejan opiniones divididas: el 51.35% proyecta que los roles disponibles disminuirán, un 18.92% estima que el panorama se mantendrá igual, otro 18.92% prevé que aumentarán las vacantes y, finalmente, un 10.81% aún no define una postura clara al respecto.



En conclusión, el talento proyecta una contracción o estancamiento del mercado laboral, impulsado por un entorno que transita hacia mayores niveles de exigencia y selectividad, en lugar de hacia una expansión de la oferta. En este nuevo escenario, el dominio de la IA desempeñará un papel fundamental, dejando de ser un valor agregado para convertirse en una ventaja profesional indispensable.

“La evidencia apunta a que el talento colombiano ha desarrollado una relación cada vez más pragmática y madura con la inteligencia artificial: se reconoce ampliamente su capacidad para optimizar tareas operativas y liberar tiempo, sin que ello implique una sustitución directa del rol humano. A medida que aumenta la adopción, el conocimiento y la experiencia con estas herramientas, disminuyen el temor y la incertidumbre, consolidándose una visión donde *la IA se entiende principalmente como un complemento que eleva la eficiencia y el valor del trabajo, mientras lo humano —el criterio, la creatividad y el contexto— sigue siendo el eje central.*”



Beneficios flexibles:
del paquete
estándar al menú
personalizable,
cuando el salario
emocional se vuelve
estratégico

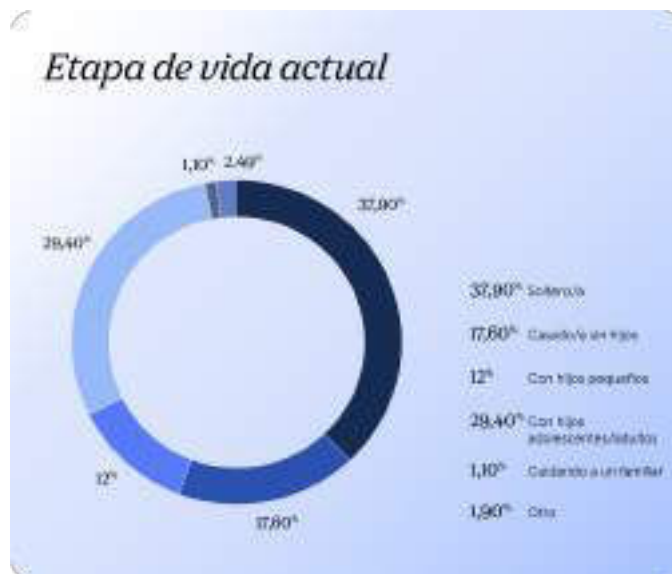
CAPÍTULO 3



En los últimos años, se ha puesto un foco especial en los diferentes esquemas de trabajo y su relación con la flexibilidad para alcanzar un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como un balance justo entre empleador y colaborador. Sin embargo, asistir o no a la oficina ya no es suficiente. Los profesionales han comprendido que la flexibilidad, el balance y el bienestar van mucho más allá y son más complejos que la simple presencialidad o la ausencia de ella, aunque reconocen su impacto directo en los demás factores para lograr un bienestar integral y sostenible.

Bajo este entendimiento, surge la necesidad de cuestionar a quién benefician realmente las políticas corporativas. El talento busca alejarse de un perfil generalizado, ya que sus necesidades e intereses cambian y evolucionan a través de sus distintos momentos de vida.

Al analizar la composición de la muestra encuestada, se observa una notable diversidad sociodemográfica: el 38% de los participantes es soltero; el 18%, casado sin hijos; y el 29% corresponde a personas casadas con hijos adolescentes o adultos. Por su parte, el 12% tiene hijos pequeños, el 1% se dedica al cuidado de un familiar y el 2% restante se encuentra en otras situaciones, tales como la maternidad o paternidad autónoma.



Esta realidad obliga a repensar, cuestionar y reconsiderar los esquemas de beneficios tradicionales, los cuales fueron diseñados para una población laboral que ya no existe o que se encuentra en las últimas etapas de su vida económicamente activa.

Los profesionales entrevistados visibilizan el profundo cambio que ocurre entre las distintas etapas biológicas; las prioridades no son estáticas y adquieren valor según las necesidades concretas del momento. Los resultados arrojan que los jóvenes o las personas sin hijos priorizan la flexibilidad, el trabajo remoto, la cercanía a la oficina, la calidad de vida, el aprendizaje y el desarrollo profesional. Estos factores se entienden como habilitadores de autonomía, permitiendo al talento tomar el control de su tiempo y productividad. Por su parte, quienes tienen hijos o personas dependientes a su cargo se enfocan en beneficios como la salud integral, los apoyos familiares y la seguridad económica, elementos que se transforman en condiciones estructurales de bienestar sostenido para un entorno familiar interdependiente.

Asimismo, surgen nuevas dinámicas de asistencia entre las personas sin hijos: responsabilidades que no solo abarcan el ámbito familiar, sino también el cuidado de mascotas. Esto refleja una evolución en las prioridades individuales que responde a una lógica coyuntural global. De este modo, los beneficios no pierden valor, sino que se resignifican según la etapa de vida y las condiciones particulares; las premisas generalizadas han perdido terreno frente a la necesidad de adaptación a los nuevos contextos.

Al consultar a los participantes sobre su nivel de satisfacción respecto a su paquete de beneficios actuales, los resultados se distribuyen de la siguiente manera:



Además, la percepción de la satisfacción de los beneficios aumenta según la edad:

<i>Generación / Percepción</i>	<i>Positiva</i>	<i>Neutral</i>	<i>Negativa</i>
GEN Z	53.4%	40%	6.6%
MILLENNIALS	60%	28.7%	11.2%
GEN X	83.3%	11.7%	5.1%
BABY BOOMERS	87.4%	12.5%	0%

La tendencia indica que la Generación Z se mantiene como el segmento más neutral, mientras que los Millennials muestran una postura más crítica y la Generación X se declara mayoritariamente satisfecha. En este escenario, el principal punto de dolor se concentra en las generaciones jóvenes y, de manera más pronunciada, en las mujeres jóvenes, debido a que los portafolios de beneficios actuales no logran alinearse de forma adecuada con sus realidades de cuidado, flexibilidad y salud.

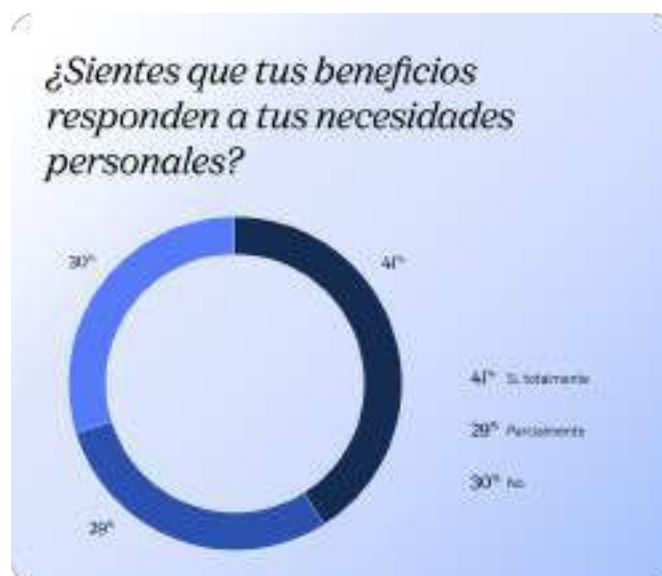
Por el contrario, la satisfacción de los hombres es más alta y estable, lo que coincide con esquemas corporativos tradicionales. Esto evidencia que el paquete estándar de prestaciones fue diseñado originalmente bajo la premisa de una fuerza laboral masculina que hoy se encuentra entre los 48 y 62 años; un modelo que respondía a la estructura social de una época específica.

Revertir esta insatisfacción se vuelve un imperativo estratégico. Los esquemas de beneficios deben evolucionar hacia soluciones sensibles al contexto, con un enfoque prioritario en los cuidados, la flexibilidad y el desarrollo profesional. Esto es especialmente crítico para el segmento de las mujeres jóvenes, quienes representaban el 42% de la fuerza laboral en 2025, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



Finalmente, al consultar al talento si sus beneficios actuales se alinean con sus prioridades individuales, las respuestas confirman la necesidad de personalización:

- ✓ **Sí responden: 41.0%**
- ✓ **Responden parcialmente: 29%**
- ✓ **No responden: 30%**



“Es evidente que la alineación en beneficios aumenta con la edad; en el caso de la Generación Z, sólo 1 de cada 3 siente que sus necesidades están cubiertas, concentrándose entre la parcialidad y la desconexión, resintiéndole la falta de personalización y priorizando el bienestar físico y mental. Por su parte, la Generación Millennial presenta la mayor fricción estructural: 2 de cada 3 perciben que los beneficios actuales responden parcialmente o no responden a sus necesidades actuales, que oscilan entre los cuidados y la presión económica. La Generación X se encuentra más alineada, consistente con trayectorias laborales más maduras y tradicionales, mientras que los Baby Boomers presentan una alineación casi total, con foco en la estabilidad y la previsibilidad.”

Esta disparidad responde a las lógicas de una fuerza laboral de antaño. Como explica Claudia Goldin, Premio Nobel de Economía: “Los hombres están desproporcionadamente disponibles para hacer largas jornadas en el trabajo, mientras que las mujeres están desproporcionadamente disponibles para dedicarse a tareas del hogar” (citada en Durán, 2023). Al asumir estas cargas domésticas adicionales, las profesionales requieren un enfoque disruptivo en sus paquetes de compensación; por ello, la ausencia de políticas corporativas asociadas al cuidado evidencia la incapacidad de los modelos tradicionales para adaptarse a realidades cambiantes. A esto se suma una barrera de accesibilidad práctica: cuando estos beneficios existen, su impacto se ve mermado por procesos burocráticos y trámites complejos que entorpecen la experiencia del colaborador y anulan su eficiencia.

Por otro lado, la percepción del talento respecto a la oferta actual es categórica: las prestaciones básicas ya no representan un valor diferenciador. Además, se identifica una clara desigualdad según el rol, la industria o el tipo de contrato, lo que genera una brecha estructural donde la noción de beneficio es frágil o inexistente. En contraste, cuando las herramientas de bienestar funcionan y son contextualmente pertinentes, se transforman en un poderoso motor de motivación.

Si bien la alineación entre las expectativas del colaborador y la oferta de la empresa aumenta con la edad, este fenómeno visibiliza la urgencia estratégica de diseñar esquemas flexibles, evolutivos y personalizados. Implementar este cambio es indispensable si las organizaciones buscan mitigar la rotación, combatir la apatía y frenar el desgaste o burnout temprano en las nuevas generaciones.

“Asimismo, el 69.4% de las personas entrevistadas refieren que los beneficios son un diferenciador para permanecer en una empresa, mientras que 18.3% considera que depende del paquete y 12.4% no lo considera un diferenciador para la permanencia. Dentro de los beneficios que más se valoran por el talento entrevistado, *el 73.6% valora más la flexibilidad; ésta ya no se entiende como un capricho, sino como parte de una visión estratégica a futuro y como beneficio dominante.*”

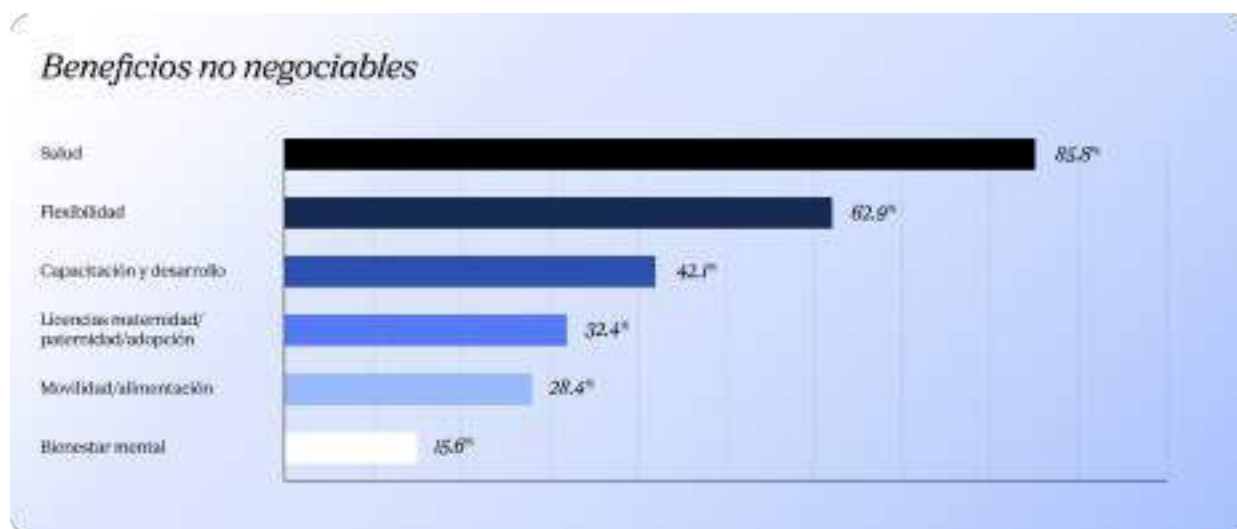
Por otra parte 63.6% valora la salud integral, el 54.1% prioriza los beneficios financieros, el 48.4% el desarrollo, el 26.2% la alimentación, 25.6% el bienestar, los coworkings se posicionan con el 21.4% y la movilidad con el 23.7% --evidenciando que el espacio de trabajo no desaparece, sino que se transforma--y, finalmente, el apoyo familiar se prioriza por el 15.6% --aunque menos masivo, constituye una perspectiva de equidad y género, especialmente para mujeres y Millennials--.

El talento también entiende que la visión de los empleadores no debería responder a un modelo homogéneo, sino al contexto, la flexibilidad, la justicia y la escucha activa, puesto que al momento de otorgar beneficios, refieren que los empleadores deberían considerar la etapa de vida y el contexto personal (72.9%), la flexibilidad y personalización (57.7%), el costo-beneficio y la sostenibilidad (46.7%), la equidad y el acceso para todos los niveles (45.9%), datos de uso, escucha activa y preferencias reales (24.7%).



Existe una necesidad imperativa de personalización real que trascienda el enfoque meramente generacional, buscando elevar la calidad de vida de los colaboradores. Bajo este entendimiento, se reconoce que los paquetes de beneficios pierden realismo si el ritmo laboral o la falta de tiempo impiden su aprovechamiento efectivo.

No obstante, el talento define una base mínima no negociable en cuanto a prestaciones. La salud integral encabeza las prioridades con el 59.40%, seguida muy de cerca por la flexibilidad laboral con el 57.70% y la capacitación con el 51.20%. En un segundo plano de relevancia se ubican las licencias extendidas de maternidad, paternidad o adopción con el 32.60%, los apoyos de movilidad o alimentación con el 28.10% y, finalmente, los programas de bienestar general con un marginal 0.20%.



La tendencia indica que los elementos no negociables están lejos de ser universales. Mientras que la Generación Z prioriza la flexibilidad, la salud se consolida como una prioridad absoluta a medida que avanza la edad. Por su parte, las mujeres Millennials se enfocan en los beneficios de cuidado y las licencias como mínimos necesarios, lo que confirma una brecha estructural que los esquemas tradicionales aún no logran resolver. Estos hallazgos demuestran que las políticas de beneficios efectivas deben partir de mínimos diferenciados y sensibles al género y a la etapa de vida si realmente buscan cerrar brechas.

Por añadidura, implementar beneficios flexibles que se adapten al contexto del colaborador incrementa la reputación corporativa y, por ende, la satisfacción laboral; de hecho, 8 de cada 10 encuestados refieren que reaccionarían de manera positiva a un esquema de este tipo.

Al evaluar qué tan alineadas están las prestaciones de sus organizaciones con la realidad laboral de América Latina, el talento muestra opiniones divididas. Únicamente el 13.40% refiere que se encuentran muy alineadas, mientras que el 42% considera que están medianamente alineadas. En contraste, el 33% opina que están poco alineadas y un 11% sostiene que no existe alineación alguna. Este panorama evidencia una desconexión crítica entre los esquemas tradicionales de beneficios y las transformaciones que hoy atraviesa el trabajo en la región —particularmente en materia de flexibilidad, cuidado y adaptación al contexto local—, lo que se traduce en esfuerzos corporativos aislados que aún no funcionan de manera estructural.



Ajustar la oferta de beneficios a las realidades estructurales de la región —tales como la inflación, los desafíos de movilidad, la demanda de flexibilidad y el bienestar integral— tendría el potencial de transformar la postura de casi uno de cada tres colaboradores hacia una percepción significativamente más positiva respecto a sus organizaciones.

“*Preguntando al talento qué tan importante es que la empresa adopte beneficios por etapas de vida, el 94.6% lo considera muy importante o importante; existe un consenso práctico y no una preferencia marginal, concibiendo la adaptabilidad de beneficios como una expectativa casi universal.*”

Aunado a ello, las respuestas respecto a qué prestaciones inéditas le gustaría al talento incorporar en sus organizaciones resultan reveladoras. Las demandas se centran en una salud ampliada e inclusiva como habilitador de bienestar sostenido; educación, capacitación y crecimiento no convencional para expandir la empleabilidad y la autonomía del colaborador, empoderando así su proyecto de vida; y una flexibilidad radical basada en objetivos y accountability. Asimismo, el talento exige un apoyo real al trabajo remoto —el cual suele percibirse como una carga operativa trasladada al empleado y no como un beneficio—, esquemas robustos de asistencia familiar y de cuidados, beneficios financieros inteligentes basados en la transparencia, la justicia y el vínculo directo con los resultados y, finalmente, soluciones de transporte y presencialidad asistida donde la empresa asuma parte de los costos de traslado.

“La conclusión es clara: el talento no busca sofisticación, sino *llegar menos cansado, cuidar a su familia, tener tiempo y reducir gastos inevitables.*”



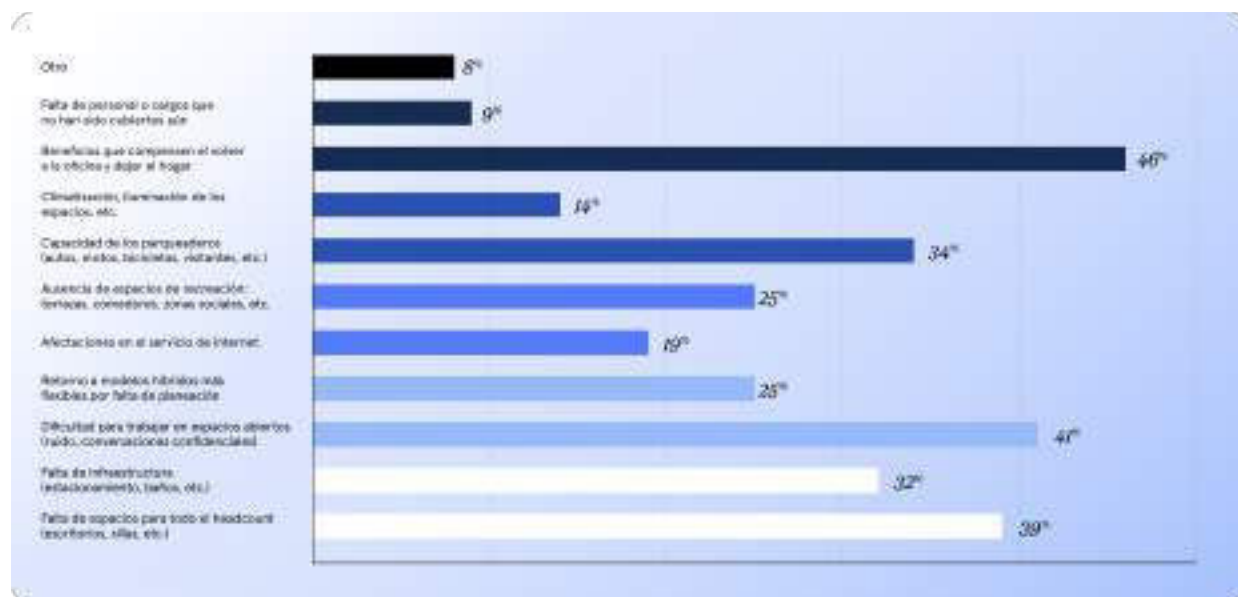
Real estate corporativo bajo presión: *espacios que no alcanzan, espacios que no funcionan*

CAPÍTULO 4



En un contexto donde la presencialidad en las oficinas mantiene su relevancia en Colombia, los espacios de trabajo se han visto obligados a transformarse para responder a las nuevas expectativas y dinámicas laborales. Hoy en día, la decisión de asistir a la oficina ya no depende exclusivamente de las políticas organizacionales o del esquema laboral definido por la empresa, sino también de la calidad, el propósito y la pertinencia del espacio físico.

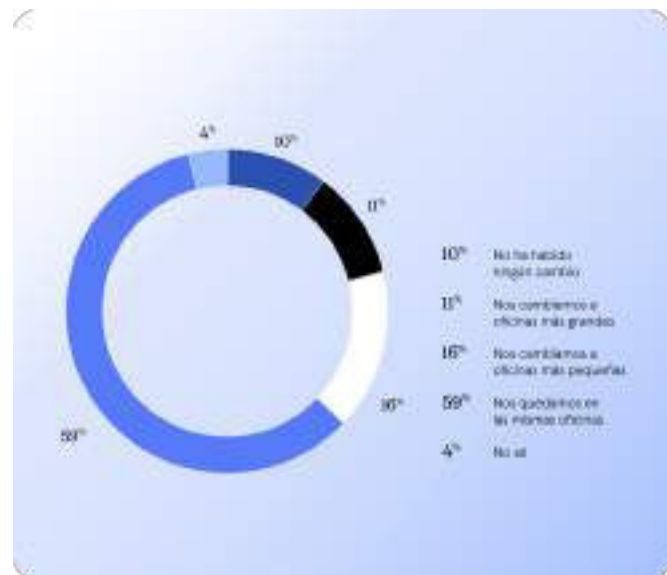
“*La oficina se ha convertido en un factor activo que puede incentivar o inhibir la presencia, en función de qué tanto logra ofrecer una experiencia que aporte valor real frente a otras modalidades de trabajo, particularmente el trabajo híbrido desde casa.*”



El principal hallazgo de este bloque revela un marcado punto de fricción entre la exigencia de presencialidad y la planeación del espacio físico. Los profesionales en Colombia señalan que el factor más conflictivo para sostener la asistencia a las oficinas es la ausencia de beneficios adecuados que compensen el retorno frente a las ventajas del modelo híbrido, una percepción compartida por el 46.00% de la muestra.

A este reto se suman problemas directamente vinculados con el diseño del entorno laboral. En primer lugar, el 41.00% de los encuestados manifiesta una seria dificultad para concentrarse debido al ruido en las plantas abiertas de trabajo. En segundo lugar, un 39.00% reporta un déficit de capacidad instalada, evidenciado en la escasez de escritorios, sillas y estaciones disponibles para el volumen de colaboradores que acude de forma simultánea. Asimismo, la falta de infraestructura complementaria genera tensiones operativas, afectando la disponibilidad de estacionamientos (34.00%) y de áreas comunes esenciales como comedores o servicios sanitarios (32.00%).

Más allá del entorno físico, el talento identifica variables externas críticas que las empresas omiten al decretar el regreso a las oficinas; entre ellas destacan el incremento en los tiempos de traslado debido a la congestión vehicular urbana y el alza en los gastos de movilidad (combustible, transporte público o plataformas digitales). Finalmente, aunque con menor incidencia estadística, se reportan como factores de fricción el choque con la cultura organizacional vigente, la falta de adaptación a las necesidades de las nuevas generaciones y la incoherencia de exigir presencialidad para desempeñar funciones que siguen ejecutándose de manera virtual mediante videollamadas o reuniones en línea.



En los últimos tres años, el 27.00% de los empleados colombianos experimentó una mudanza corporativa: el 11.00% se trasladó a instalaciones de mayor tamaño y el 16.00% a sedes más reducidas. Por su parte, la mayoría de los trabajadores (73.00%) permaneció en la misma ubicación.

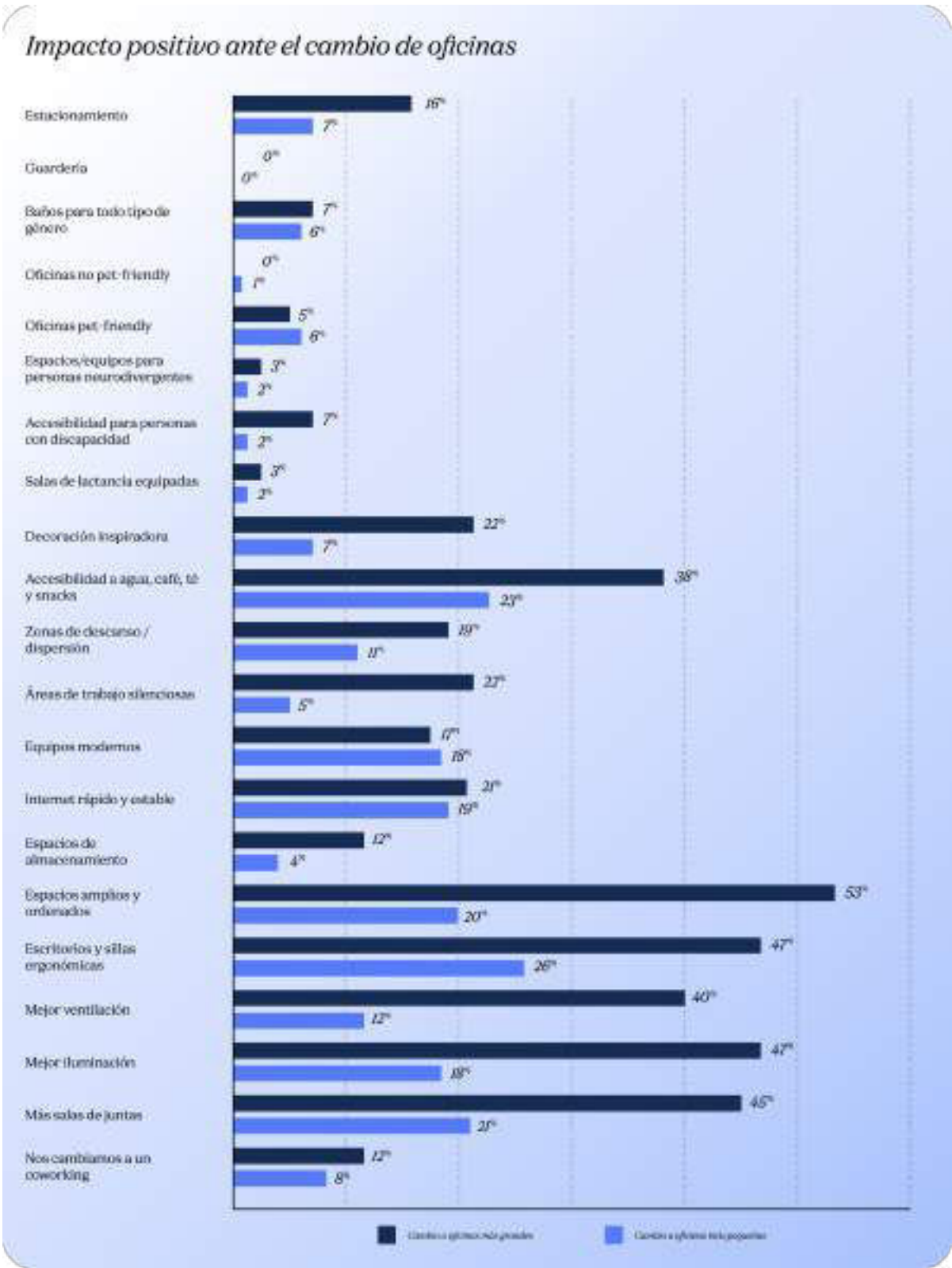
Dentro del grupo que no experimentó un cambio de sede, el 59.00% reportó haber observado modificaciones físicas en su entorno actual con impactos tanto positivos como negativos en su jornada. Entre las mejoras más valoradas destacan la renovación de mobiliario por opciones ergonómicas (19.00%), la optimización de la conectividad mediante un servicio de internet más rápido y estable (18.00%), y la adecuación de salas de juntas o áreas más amplias y ordenadas (15.00%). En contraste, las alteraciones que mermaron la experiencia laboral incluyeron el incremento del ruido en las zonas de trabajo (33.00%), fallas e inestabilidad en la red de internet (25.00%), la insuficiencia de estacionamientos (23.00%), así como la escasez de áreas de descanso y de espacios ordenados (ambas con un 22.00%).

Resulta interesante notar que elementos como la conectividad y la amplitud del espacio generaron percepciones encontradas. Esta dualidad sugiere la existencia de condiciones heterogéneas entre áreas o sucursales, lo que diversifica los puntos de referencia y las expectativas del personal. Sin embargo, el hecho de que los indicadores desfavorables muestren porcentajes más elevados advierte que estas deficiencias impactan críticamente la experiencia en la oficina, restando productividad y deteriorando la percepción del entorno de trabajo.

Para aquellos profesionales que sí vivieron una transición de infraestructura, los impactos registrados varían drásticamente según la naturaleza de la mudanza. Quienes migraron a instalaciones más amplias identificaron con facilidad los beneficios y el valor añadido del cambio. Por el contrario, los colaboradores trasladados a sedes más pequeñas centraron su retroalimentación en las repercusiones negativas, evidenciando una notable resistencia al achicamiento del espacio.



A continuación, se detalla el impacto positivo registrado ante el cambio de oficinas:



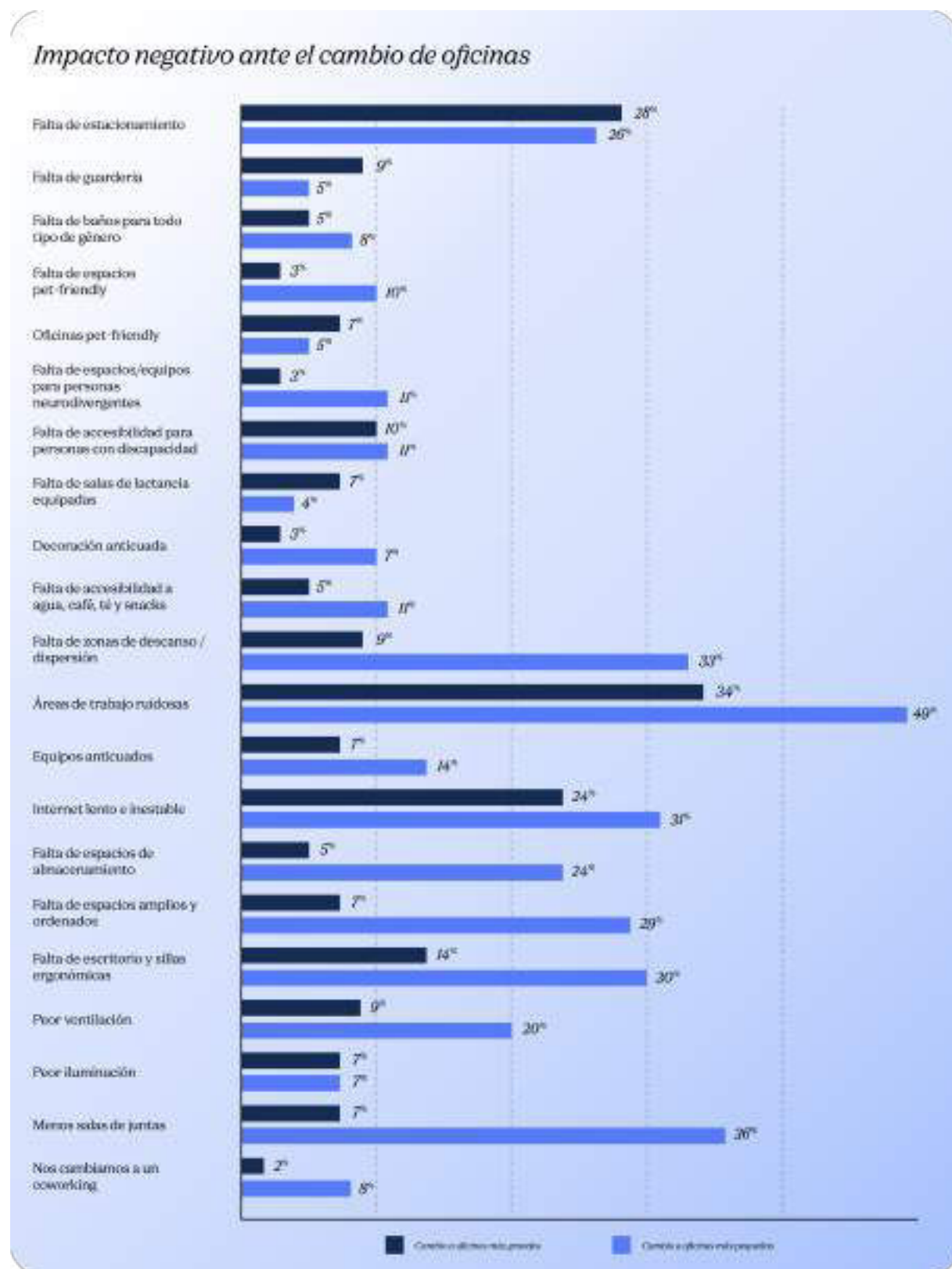


El impacto percibido por el talento varía de forma significativa según la dirección del ajuste inmobiliario, revelando contrastes claros entre quienes migraron a instalaciones de mayor tamaño y quienes se trasladaron a oficinas más reducidas.

En los casos de mudanza hacia oficinas más grandes, más de la mitad de los colaboradores señalaron mejoras en la amplitud y el orden de los entornos (53.00%), seguidas por optimizaciones relevantes en la iluminación (47.00%), la ergonomía de escritorios y sillas (47.00%) y la habilitación de más salas de juntas (45.00%). Asimismo, se destacaron avances en servicios básicos de bienestar, como la ventilación del espacio y las estaciones de café o hidratación. Estos hallazgos sugieren que la expansión del área física trajo consigo una evolución sustancial en las condiciones operativas, generando mayor comodidad en el día a día y funcionando como un incentivo directo para favorecer la presencialidad.

Por el contrario, las transiciones hacia oficinas más pequeñas muestran un impacto positivo mucho más acotado. Si bien este segmento reporta mejoras en la ergonomía del mobiliario (26.00%), la accesibilidad a barras de café o agua (23.00%) y la creación de espacios de reunión (21.00%), estas se registran en proporciones notablemente menores. En estos escenarios, las optimizaciones parecen responder a estrategias de diseño eficiente y aprovechamiento del espacio, más que a una transformación profunda de la experiencia física del trabajo. Esto demuestra que, aunque una reducción de superficie no implica un deterioro automático, sí limita la magnitud de los beneficios percibidos si no se acompaña de decisiones arquitectónicas más integrales.

A continuación, se presenta la radiografía del impacto negativo registrado ante el cambio de infraestructura:



De igual manera, el impacto negativo se concentra con mayor severidad en los procesos de transición hacia oficinas más reducidas. En este grupo, los colaboradores reportan una pérdida significativa en las condiciones básicas para el desempeño diario, destacando el incremento del ruido ambiental (49.00%), una problemática directamente vinculada con la falta de entornos amplios u ordenados (29.00%) y la reducción en la disponibilidad de salas de juntas (36.00%). A esto se suma un deterioro en factores críticos como la carencia de mobiliario ergonómico (30.00%), la escasez de zonas de descanso (33.00%), la intermitencia en la conectividad a internet (31.00%) y dificultades de estacionamiento (36.00%). Estos indicadores refuerzan la percepción de un entorno que, a pesar de buscar un diseño estratégico, resulta saturado y poco funcional.

En los traslados hacia oficinas más grandes, aunque el impacto adverso es menos pronunciado, persisten fricciones relevantes. Los profesionales reportan afectaciones por ruido (43.00%), conectividad deficiente (24.00%), estacionamiento insuficiente (15.00%) y falta de escritorios o sillas ergonómicas (14.00%). Esto demuestra que el incremento en la superficie inmobiliaria no garantiza, por sí solo, una mejora integral de la experiencia laboral si no está respaldado por una planeación interior adecuada.

Un hallazgo transversal y crítico se vincula con los elementos de inclusión y diversidad, tales como la accesibilidad para personas con discapacidad, infraestructura para perfiles neurodivergentes, salas de lactancia o guarderías, y sanitarios sin género. Ambos escenarios de mudanza presentaron niveles de mejora casi nulos en estos rubros, lo que evidencia que la inversión inmobiliaria actual aún relega la diversidad a un plano secundario en la planeación arquitectónica.

En conjunto, estos patrones confirman que cualquier modificación del espacio físico implica intercambios (trade-offs) específicos para el personal. Reducir los metros cuadrados tiende a concentrar los efectos negativos, mientras que ampliar la superficie mitiga ciertos problemas, pero no elimina vicios estructurales como la contaminación auditiva. La experiencia del colaborador no depende del tamaño bruto de la oficina, sino de su distribución y alineación con el uso real cotidiano.



De acuerdo con el talento en Colombia, el entorno mejora de forma sostenible cuando el diseño arquitectónico equilibra las necesidades operativas y el bienestar integral. Los profesionales valoran espacios que impulsen la productividad —mediante buena ergonomía, conectividad óptima y salas aisladas para el trabajo de alta concentración, a la par de zonas colaborativas— sin sacrificar su salud física o emocional. Cuando estas condiciones se omiten, incluso las sedes más amplias reproducen las mismas fricciones. Por ello, se demanda un ecosistema equilibrado que integre áreas comunes que fomenten la socialización, junto con infraestructura de bienestar físico (comedores, terrazas ventiladas, áreas verdes o gimnasios).

En este contexto, la principal oportunidad para las organizaciones es migrar hacia un modelo donde el bienestar sea un componente estructural y no un beneficio accesorio. Priorizar este balance transforma la oficina: deja de ser un sitio de mero cumplimiento operativo para convertirse en un destino que potencia el desempeño, la satisfacción y la retención del talento a largo plazo.

El reto inmediato radica en gestionar la brecha generacional. Esta desconexión no está marcada por una resistencia a la presencialidad en sí misma, sino por el nivel de expectativa y exigencia sobre lo que el espacio físico debe proveer.

¿Qué valora más cada generación?





A partir de los cambios positivos percibidos, es posible identificar los elementos que el talento valora dentro de un entorno corporativo, sin perder de vista las áreas de oportunidad previamente señaladas para optimizar la experiencia en el lugar de trabajo.

Los resultados muestran patrones generacionales claros. En general, los Baby Boomers priorizan los componentes operativos y funcionales, mientras que las generaciones más jóvenes distribuyen sus expectativas de forma más equilibrada entre las distintas dimensiones de la experiencia laboral.

La ergonomía, el orden, la funcionalidad y las condiciones básicas del entorno (tales como iluminación, ventilación, conectividad, accesibilidad a equipos y disponibilidad de estacionamiento) se consolidan como prioridades transversales. Los Baby Boomers lideran de forma absoluta esta valoración, con un 100.00% de percepción positiva en ambas dimensiones. Les sigue la Generación X, con un 68.00% en ergonomía, orden y funcionalidad, y un 57.00% en condiciones básicas; posteriormente se ubican los Millennials (61.00% y 55.00%, respectivamente) y, finalmente, la Generación Z, con un 44.00% de impacto positivo en cada uno de estos rubros.

Ambas dimensiones conforman la columna vertebral de las oficinas colombianas. Cuando estos factores se fortalecen de manera conjunta, los colaboradores perciben mejoras directas en su eficiencia y una reducción en su desgaste diario. No obstante, mientras los profesionales de mayor edad reconocen activamente estas mejoras, las generaciones más jóvenes tienden a asumir estas condiciones de infraestructura como un requisito mínimo y necesario, más que como un factor diferenciador.

Por su parte, la Generación Z destaca por una distribución prácticamente homogénea en sus prioridades. Para este grupo, las mejoras en condiciones básicas, ergonomía, concentración y bienestar tienen un peso equivalente, lo que revela una lectura holística del entorno laboral: la oficina es percibida como un ecosistema donde todos estos elementos deben coexistir. En paralelo, la Generación X y los Millennials presentan un patrón equilibrado al valorar la concentración y colaboración (38.00% y 29.00%, respectivamente), así como el bienestar físico, emocional y social (37.00% para ambas generaciones). Esto refleja que ambos segmentos aprecian los entornos que propician el balance, el desempeño sostenido y una mejor experiencia cotidiana.

En términos generales, para la Generación X, los Millennials y la Generación Z, el bienestar integral en la oficina es una demanda explícita. El talento valora los espacios que permiten alternar momentos de alta concentración con pausas de recuperación y convivencia, entendiendo que la productividad no depende del esfuerzo continuo, sino de condiciones que mitiguen el burnout. Esto incluye infraestructura para el descanso, cafeterías y áreas diseñadas para facilitar la interacción social.

Finalmente, aunque la equidad, inclusión y diversidad sigue siendo la categoría con menor índice de menciones positivas, se observa una mayor sensibilidad por parte de la Generación X (19.00%) y los Millennials (18.00%). Elementos como la accesibilidad universal, la infraestructura para distintas etapas de vida o la consideración de la diversidad funcional y de género aún no se perciben como mejoras generalizadas. Esto sugiere que, ante una expectativa social creciente, la incorporación de estos criterios representa una oportunidad estratégica para anticiparse a las necesidades de una fuerza laboral diversa, evitando que el espacio de trabajo quede rezagado.

En conjunto, estos hallazgos evidencian una transición conceptual: mientras las generaciones senior valoran principalmente la funcionalidad y la estabilidad operativa, el talento joven demanda una experiencia de oficina integral donde convergen productividad, flexibilidad y calidad de vida. Este panorama subraya el reto de diseñar espacios de trabajo capaces de responder a expectativas diversas dentro de un mismo entorno corporativo.



Liderazgo, confianza y brecha generacional: *La visión a futuro del trabajo*

CAPÍTULO 5

Las tendencias laborales y sus expectativas evolucionan y se moldean a medida que enfrentamos los cambios como sociedad. Sin embargo, los precedentes actuales marcan una hoja de ruta clara respecto a las proyecciones del mercado para los próximos años.

Al consultar a los participantes sobre las tendencias que dominarán el futuro del trabajo, el 49.40% considera que la Inteligencia Artificial y la automatización liderarán el cambio, consolidándose no como una simple expectativa, sino como una certeza inminente. Por su parte, el 17% señala que el futuro pertenecerá al trabajo basado en resultados y fundamentado en la flexibilidad, un esquema llamado a transformar el liderazgo y redefinir los esquemas de productividad. Asimismo, el 13% de la muestra apunta hacia el auge del coworking y los modelos híbridos mediante espacios inteligentes, mientras que el 10% prevé la consolidación de los beneficios flexibles y personalizados. En un plano con menor representación estadística, el 6% de los profesionales apuesta por el trabajo 100% remoto, el 3% anticipa la reducción de la jornada laboral, el 1.00% se inclina por la gestión orientada exclusivamente al bienestar y, finalmente, el 2% restante no adopta ninguna postura al respecto.



Si bien estas proyecciones aún no consolidan una tendencia uniforme hacia la adopción de nuevas formas de trabajo, diversas regulaciones a nivel global comienzan a ponderar la viabilidad de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal a partir de la reducción de la jornada.

A pesar de que su implementación aún plantea interrogantes sobre cómo mantener la productividad y los niveles salariales, el talento muestra claridad respecto a los compromisos que estaría dispuesto a asumir a cambio de una semana laboral de cuatro días. Entre las medidas aceptadas positivamente por la mayoría de los participantes destaca el incremento de las horas diarias o la intensidad de la jornada. Por otro lado,

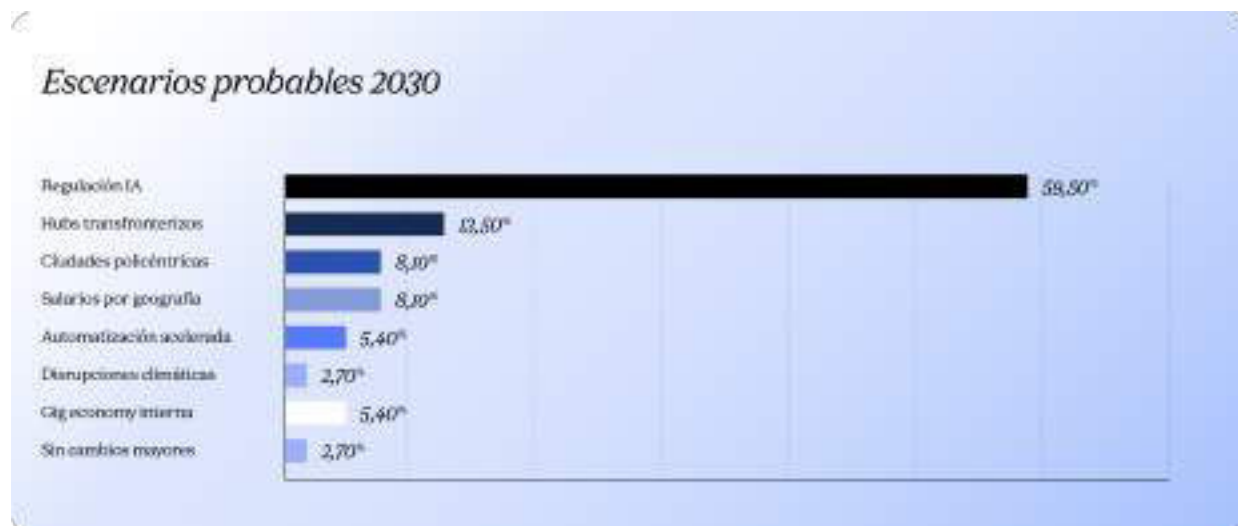
alternativas como el sacrificio de días de vacaciones o la pérdida de flexibilidad operativa son recibidas con una aceptación mediana. No obstante, es crucial señalar que el talento no busca renunciar al descanso, sino reconfigurarlo; los profesionales no solo aspiran a concentrar sus funciones en cuatro días, sino a mantener el control sobre su tiempo. En consecuencia, este modelo deja de ser atractivo si su implementación se traduce en una sobrecarga laboral insostenible.

“ A pesar de no ser una conversación instalada actualmente, *el talento sí está dispuesto a intercambiar beneficios, pero bajo sus propias condiciones, siempre que la compensación sea clara y el tiempo libre sea real*. Además, ello se moldea en términos de género: mientras los hombres aceptarían más intercambios operativos, las mujeres evalúan el impacto en la vida, siendo una dinámica que responde a roles tradicionales, donde a pesar de que las mujeres formen parte de la fuerza laboral, aún hacen la mayor parte del trabajo de cuidados, que finalmente merma su crecimiento.”

Finalmente, al proyectar los escenarios más probables hacia el año 2030 que afectarán el dónde y el cómo se trabaja, el 59.90% del talento considera que el factor determinante será la regulación de la Inteligencia Artificial. Este dato revela que la conversación ha migrado del impacto meramente tecnológico hacia un plano institucional y normativo, centrado en el control, la legislación y la certificación de estas herramientas.

En un segundo plano de relevancia, el 13.50% de los participantes apunta al desarrollo de hubs transfronterizos, mientras que la consolidación de ciudades policéntricas y el ajuste de salarios por geografía concentran el 8.10% de las menciones, respectivamente. Por su parte, la automatización acelerada y el crecimiento de la gig economy interna obtuvieron un 5.40% de las preferencias cada una; en el caso de la automatización, este porcentaje menor parece entrar en contradicción con el peso cuantitativo otorgado previamente a la IA, lo que sugiere que el talento la percibe ahora como un impacto indirecto. En el extremo inferior, las disrupciones climáticas y la postura de que no habrá cambios mayores registraron apenas un 2.70% de las opiniones cada una.

Estas últimas variables —especialmente los factores climáticos y los nuevos modelos de contratación independiente— resultan preocupantes, ya que su baja puntuación evidencia una clara subestimación por parte del talento respecto al impacto real y disruptivo que tendrán en el futuro laboral.



Cuando el talento reflexiona en profundidad, el foco se desplaza de la tecnología a la regulación.



Conclusiones



“A lo largo del estudio, emerge una constante clara: *el trabajo ya no se organiza alrededor de la oficina*, sino alrededor de la vida de las personas.”

Este cambio, impulsado por la experiencia acumulada a lo largo de las etapas prepandemia, pandemia y pospandemia, ha redefinido no solo el lugar físico donde se trabaja, sino la lógica fundamental bajo la cual se entienden la productividad, el compromiso y la permanencia.

En este nuevo ecosistema, la fuerza laboral de menor seniority —particularmente en niveles operativos y entre Millennials jóvenes y la Generación Z— muestra una preferencia contundente por los modelos híbridos, entendiéndolos no como una solución temporal o intermedia, sino como una estructura permanente. Para este segmento, la hibridez representa un habilitador directo de autonomía, aprendizaje y calidad de vida. A diferencia de las generaciones sénior, que valoran la estabilidad y la funcionalidad de la infraestructura, el talento joven opera bajo un paradigma distinto: prioriza el control sobre su tiempo, la versatilidad de trabajar desde diversos entornos y la eliminación de costos invisibles asociados a la presencialidad, tales como los traslados prolongados, el desgaste físico y los tiempos muertos. En consecuencia, el modelo híbrido ha dejado de ser una concesión corporativa para convertirse en una condición indispensable para su desarrollo profesional sostenible.

“ Sin embargo, dentro de este grupo, las mujeres — especialmente de la Generación Z— enfrentan una tensión adicional que los esquemas actuales no terminan de resolver. Los datos muestran que son el segmento con mayor neutralidad o insatisfacción respecto a beneficios, lo que revela una brecha estructural profunda: *los modelos de beneficios tradicionales no contemplan adecuadamente las realidades de cuidado, salud y flexibilidad que atraviesan sus trayectorias. Mientras que para muchos perfiles la flexibilidad es una mejora, para ellas es una necesidad operativa.* Este hallazgo obliga a replantear el diseño de beneficios desde una lógica de equidad, donde no sólo se amplíe la oferta, sino que se adapte verdaderamente a contextos de vida diversos. Resolver esta brecha no es solo una cuestión de bienestar, sino una condición estratégica para la retención de talento en etapas tempranas de carrera”

En paralelo, uno de los hallazgos más consistentes —y frecuentemente subestimados— es el rol crítico de la infraestructura física. La oficina ya no compite con el hogar; compite con la calidad de la experiencia que ofrece. Cuando el entorno corporativo no aporta un valor claro, el talento lo percibe como una imposición innecesaria. Fricciones como el ruido ambiental, la falta de equipamiento, una conectividad deficiente o la ausencia de zonas de concentración no solo deterioran la jornada, sino que desincentivan activamente la presencialidad. En este contexto, cobra especial relevancia la evolución hacia modelos espaciales más flexibles, modulares y descentralizados.

De manera implícita —pero constante— los datos apuntan hacia configuraciones arquitectónicas que se aproximan cada vez más a la lógica del coworking: entornos donde el profesional no solo trabaja, sino que elige cómo hacerlo. Se demandan ecosistemas que combinen concentración, colaboración y bienestar; que permitan alternar entre el enfoque individual y la conexión social, respondiendo dinámicamente a las distintas actividades a lo largo del día. Más allá de replicar formatos, el verdadero reto radica en integrar esta filosofía dentro del real estate corporativo, logrando que las oficinas funcionen como hubs de valor y no como centros de cumplimiento operativo.

Este rediseño de los entornos se conecta directamente con otro patrón transversal del estudio: la transición de un modelo basado en la presencia hacia uno fundamentado en resultados. La flexibilidad, los beneficios personalizados y la adopción de la Inteligencia Artificial no son fenómenos aislados, sino piezas de una transformación más profunda donde el control cede el paso a la confianza, y el tiempo deja de ser la métrica principal de productividad. En este nuevo paradigma, el espacio físico, las compensaciones y la tecnología deben operar de forma coordinada para sostener una experiencia laboral coherente.

Finalmente, el talento en Colombia —y en Latinoamérica en general— ha superado la fase exploratoria. Tras haber experimentado distintos esquemas, los colaboradores han ajustado sus expectativas y hoy tienen plena claridad sobre lo que funciona: menos fricción, más tiempo útil, mayor autonomía, beneficios pertinentes y entornos que realmente sumen. La brecha actual ya no radica en la intención, sino en la ejecución. Las organizaciones que logren cerrar esta distancia —diseñando experiencias laborales que integren flexibilidad, personalización y espacios inteligentes— no solo elevarán su reputación como empleadores, sino que estarán mejor posicionadas para competir en un mercado donde el talento decide, cada vez más, dónde, cómo y con quién trabajar.

REFERENCIAS

[HTTPS://FORBES.COM.MX/EL-NOBEL-DE-ECONOMIA-Y-LA-IMPORTANCIA-DE-LAS-MUJERES-EN-EL-MERCADO-LABORAL/](https://forbes.com.mx/el-nobel-de-economia-y-la-importancia-de-las-mujeres-en-el-mercado-laboral/)

[HTTPS://ILOSTAT.ILO.ORG/ES/DATA/COUNTRY-PROFILES/COL/](https://ilostat.ilo.org/es/data/country-profiles/col/)

[HTTPS://WWW.TOMTOM.COM/TRAFFIC-INDEX/RANKING](https://www.tomtom.com/traffic-index/ranking)



wework × Michael Page