



REIMAGINAR LOS LUGARES DE TRABAJO

POR QUÉ LOS ESFUERZOS NO ALCANZAN
Y CÓMO HACERLO BIEN

RESUMEN EJECUTIVO

Los lugares de trabajo están en un punto de inflexión. Los líderes senior aspiran a crear espacios que impulsen el compromiso, la experiencia y el desempeño de los empleados. Sin embargo, pese a las remodelaciones y a las políticas obligatorias, el nivel de compromiso está disminuyendo, la colaboración sigue siendo un desafío y el uso de la oficina continúa por debajo de los niveles prepandemia.¹ Exigir más días de presencia en la oficina no incrementó la asistencia² —y aun cuando los empleados asisten a la oficina, los resultados suelen no mejorar. La investigación muestra que quienes trabajan en modalidad híbrida reportan una colaboración e innovación más sólidas que quienes adoptan un modelo presencial, mientras que quienes trabajan en formato remoto obtienen las puntuaciones más altas en experiencia general, productividad y bienestar.³ Esto deja a los líderes frustrados y a los empleados poco convencidos de que el espacio de trabajo, tal como está hoy, pueda responder a sus necesidades.

Los datos de consultores de workplace destacan los tres objetivos principales que hoy impulsan las estrategias de los lugares de trabajo:

- **Reducir costos y optimizar el portfolio inmobiliario**
- **Mejorar la asistencia**
- **Mejorar la experiencia y el compromiso**

Con demasiada frecuencia, las organizaciones priorizan los dos primeros e invierten poco en el tercero. Sin embargo, mejorar la experiencia en el lugar de trabajo es la clave para alcanzar los tres. Al crear entornos que atraigan a los empleados, impulsen su compromiso y potencien la productividad, las organizaciones pueden reducir la rotación, optimizar el uso del espacio y bajar costos.

La buena noticia es que la brecha entre los objetivos y los resultados puede cerrarse. Al pasar de métricas centradas en la eficiencia a un enfoque orientado al valor humano, los líderes pueden reimaginar los lugares de trabajo para apoyar verdaderamente a las personas e impulsar un mayor desempeño. Dado que las empresas invierten mucho más en su gente que en el portfolio inmobiliario, incluso pequeñas mejoras en compromiso y productividad pueden generar retornos significativamente mayores que los ahorros por reducción de espacio.

¹ Gallup, State of the Global Workplace, 2025; McKinsey Quarterly, "Returning to the office? Focus more on practices and less on policy", febrero de 2025; VergeSense, 2025 Workplace Occupancy and Utilization Index; Bloom, N. (2025). Research on remote work and office attendance. Stanford University. Recuperado de <https://wfhrsearch.com/>

² Flex Index. (2025). Flex Report Q3 2025.

³ McKinsey Quarterly, "Returning to the office? Focus more on practices and less on policy", febrero de 2025; Cushman & Wakefield, Experience per Square Foot™ (XSF) Research, 2025.

A partir de las perspectivas de empleados, consultores y ocupantes a nivel global, en este informe analizamos por qué las estrategias de los lugares de trabajo suelen no alcanzar los resultados esperados y cómo las organizaciones pueden cerrar la brecha entre objetivos y logros. Abordamos este desafío en tres partes:

Drawing on global employee, consultant and occupier perspectives, in this report we
La brecha entre las aspiraciones y la realidad del lugar de trabajo

A pesar de las fuertes inversiones en políticas obligatorias, rediseños y nuevas tecnologías, el compromiso sigue siendo bajo, la utilización de las oficinas está rezagada y solo alrededor del 60 % de los empleados afirma que la oficina cumple con su propósito principal: fomentar la colaboración y la conexión. La investigación también muestra que los modelos presenciales suelen rendir por debajo de las modalidades híbridas o remotas, que logran mejores resultados en términos de colaboración, innovación, bienestar y productividad.

Por qué persiste la brecha: presiones y dinámicas que frenan a las organizaciones

Los tres principales objetivos de las estrategias de workplace —costos, asistencia y experiencia— se ven afectados por fallas internas que impiden alcanzarlos. Las estrategias suelen ser poco claras o cambiar de manera constante; la responsabilidad está fragmentada; las áreas aisladas y los diferentes horizontes de planificación dificultan la alineación; y la medición es débil.

Los datos de las encuestas revelan una brecha de madurez: solo el 5 % de las organizaciones se considera plenamente estratégica en sus soluciones de workplace, mientras que la mayoría sigue operando de manera táctica. Hasta que la estrategia del lugar de trabajo no se eleve al mismo nivel que finanzas, operaciones y talento, las inversiones seguirán ofreciendo un rendimiento inferior al esperado.

Cerrar la brecha: el Trabajo Basado en la Experiencia, un nuevo camino a seguir

Al poner a las personas en el centro, las empresas pueden impulsar valor tanto para los empleados como para la organización. El **Trabajo Basado en la Experiencia (TBE)** redefine el lugar de trabajo: deja de ser un costo que administrar para convertirse en una experiencia que potenciar. A diferencia de los modelos centrados exclusivamente en la eficiencia, o de las implementaciones de Trabajo Basado en Actividades (TBA) que a menudo terminan convirtiéndose en ejercicios de racionalización del espacio, el TBE integra el espacio, la tecnología, las políticas y los servicios en torno a las personas y a los resultados.

Dentro de este marco, las siguientes **líneas de acción** ofrecen una hoja de ruta:

- » **Establecer alineación estratégica y una visión común.** Crear una gobernanza unificada que alinee a las funciones del C-level —CHRO, CFO y otras— para definir objetivos basados en resultados y elevar la estrategia del lugar de trabajo a la alta dirección. Las estrategias de alquiler flexible pueden ayudar a reconciliar los distintos horizontes de planificación del negocio y del área inmobiliaria.
- » **Diseñar para la experiencia y la integración.** Pasar de modelos centrados exclusivamente en la eficiencia a un diseño orientado a la experiencia, conectando el espacio, la tecnología, las políticas y los servicios bajo un enfoque coordinado. Definir con claridad quién es responsable de ese enfoque para poder identificar y desarrollar soluciones integradas.
- » **Incorporar medición ágil, aprendizaje y escalabilidad.** Avanzar más allá de las métricas de costos y asistencia para medir lo que realmente importa. Adoptar una cultura de prueba y aprendizaje, codificar las mejores prácticas y aprovechar nuevas fuentes de datos y retroalimentación en tiempo real para impulsar la mejora continua.

Las organizaciones que adoptan estas acciones están mejor posicionadas para lograr un mayor uso del espacio, fortalecer su cultura, mejorar la retención, impulsar el desempeño y construir una capacidad de adaptación duradera.



INTRODUCCIÓN

El lugar de trabajo refleja dinámicas que trascienden lo económico, lo cultural y lo organizacional. Hoy se encuentra en la intersección de cambios profundos: formas de trabajo globales, distribuidas y asincrónicas; modelos de trabajo híbrido; expectativas crecientes de los empleados; transformaciones demográficas; presiones de costos y una rápida digitalización.

Para los líderes, el desafío es claro pero complejo: cómo crear lugares de trabajo donde los empleados puedan desarrollarse —impulsando el compromiso, la colaboración y el bienestar— y, al mismo tiempo, fortalecer el desempeño del negocio. Con demasiada frecuencia, las estrategias se orientan hacia la reducción de costos y la baja utilización del espacio, lo que dificulta avanzar en el objetivo de mejorar la experiencia y el compromiso. Esta tensión entre lo que las organizaciones dicen valorar y lo que efectivamente priorizan está en el centro del desafío actual del lugar de trabajo.

Este informe aborda ese desafío en tres partes:

- 1. La brecha entre las aspiraciones y la realidad del lugar de trabajo**

A pesar de las fuertes inversiones en políticas obligatorias, rediseños y nuevas tecnologías, el compromiso sigue siendo bajo, el uso del espacio continúa rezagado y solo alrededor del 60 % de los empleados afirma que la oficina cumple su propósito principal: fomentar la colaboración y la

conexión. La investigación también muestra que los modelos presenciales suelen rendir por debajo de las modalidades híbridas o remotas, que logran mejores resultados en colaboración, innovación y bienestar. Estos hallazgos revelan una desconexión: aunque los lugares de trabajo aspiran a impulsar la cultura y el desempeño, muchas veces no lo logran.

- 2. Por qué persiste la brecha: presiones y dinámicas que frenan a las organizaciones**

El lugar de trabajo está moldeado por fuerzas externas —cambios económicos, expectativas crecientes de los empleados, transformaciones demográficas y la complejidad del trabajo híbrido— así como por desafíos internos, como áreas aisladas, pensamiento de corto plazo y una gobernanza débil. Las unidades de negocio suelen operar con horizontes de planificación diferentes (por ejemplo, las operaciones centrales en ciclos de 18 a 24 meses, mientras que el área inmobiliaria trabaja con alquileres a 10 años), lo que las lleva a actuar de manera independiente aun cuando sus decisiones están profundamente interrelacionadas. Con demasiada frecuencia, los líderes responden con soluciones tácticas como políticas obligatorias, recortes de espacio o beneficios superficiales. Las encuestas a consultores de workplace y a ocupantes confirman que las estrategias se estancan cuando los objetivos no están claros, los costospesan más que el valor, las prioridades del lugar



de trabajo quedan en segundo plano y las organizaciones no miden lo que realmente importa.

3. Cerrar la brecha: un nuevo enfoque

El lugar de trabajo está en un punto de inflexión. Los líderes cuentan hoy con herramientas y perspectivas que les permiten ir más allá de los modelos impulsados por la eficiencia y adoptar estrategias centradas en las personas. El Trabajo Basado en la Experiencia (TBE) ofrece un marco que integra el espacio, la tecnología, las políticas y los servicios en torno a las personas y a los resultados. Tres acciones comprobadas —1) establecer alineación estratégica y un enfoque común, 2) diseñar para la experiencia y la integración, y 3) incorporar aprendizaje ágil, medición y escalabilidad— ofrecen una hoja de ruta para que los lugares de trabajo generen valor tanto humano como de negocio. Al invertir en la experiencia del lugar de trabajo, las organizaciones pueden reducir costos, mejorar la asistencia e impulsar un mayor desempeño.

La evidencia apunta a una conclusión clara: los lugares de trabajo no alcanzan los resultados esperados cuando priorizan la eficiencia por sobre la experiencia y cuando las áreas de servicio actúan de manera independiente. La experiencia es integral: está moldeada por el espacio, la tecnología, las políticas y los procesos. Sin colaboración entre las funciones que intervienen en estos elementos —HR, IT,

Operaciones, Finanzas y otras— no es posible una estrategia centrada en la experiencia.

Al poner a las personas en el centro y promover una verdadera colaboración transversal, los líderes pueden crear entornos donde los empleados se desarrollen —y donde el desempeño del negocio acompañe ese crecimiento.

Este informe se basa en un amplio conjunto de evidencias, que incluye:

- **Fuentes de datos de Cushman & Wakefield:**
 - » **Experience per Square Foot™ (XSF):** información obtenida de más de 250.000 empleados en todo el mundo.
 - » **Global Workplace Consultant Survey:** perspectivas de consultores de workplace que asesoran a clientes a nivel global.
 - » **What Occupiers Want Survey:** prioridades de más de 200 líderes corporativos del sector inmobiliario, que representan a más de 8 millones de empleados y más de 30 millones de metros cuadrados.

Investigaciones externas sobre asistencia a la oficina, efectividad del trabajo híbrido y tendencias de compromiso de la fuerza laboral, que aportan contexto adicional y validación.

LA BRECHA ENTRE LAS ASPIRACIONES Y LA REALIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO

A pesar de los esfuerzos generalizados por llevar a los empleados de vuelta a la oficina, el lugar de trabajo no está cumpliendo con sus objetivos principales: crear entornos donde los empleados puedan desarrollarse y, al mismo tiempo, fortalecer el desempeño del negocio.

El compromiso de los empleados está disminuyendo.

En 2024, el compromiso global cayó del 23 % al 21 %, uno de los dos únicos descensos registrados en los últimos 12 años. Las pérdidas de productividad vinculadas a la falta de compromiso se estiman en USD 438.000 millones anuales, y aumentar los días presenciales no ha mejorado el compromiso.⁴ Lo más relevante es que nuestra propia investigación muestra una fuerte correlación entre la experiencia en el lugar de trabajo y el compromiso: los empleados que califican mejor su experiencia también tienen una probabilidad

significativamente mayor de reportar niveles más altos de compromiso.

Al analizar el compromiso, el lugar de trabajo cumple un rol fundamental: no solo como escenario donde se desarrolla el trabajo, sino como un factor que influye directamente en cuán conectadas, respaldadas y motivadas se sienten las personas.

El bienestar está bajo presión.

Durante la pandemia, los líderes observaron un aumento sostenido de los niveles de estrés, agotamiento y ansiedad en su fuerza laboral.⁵ La investigación de XSF confirma que el bienestar sigue disminuyendo: hoy, solo el 40 % de los empleados declara tener un nivel de bienestar de bueno a excelente. Dado que estas condiciones impactan directamente en el desempeño, las organizaciones empiezan a reconocer la necesidad de poner a las personas

EXPERIENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Los empleados que califican positivamente su experiencia en el lugar de trabajo tienen una probabilidad significativamente mayor de reportar altos niveles de compromiso.



Fuente: Experience per Square Foot™ (XSF), agregado global 2020–2024.

4 Gallup, "State of the Global Workplace," 2025

5 Bibiana Bolten Lucion Loreto et al., "Well-Being at Work, Productivity, and Coping with Stress during the COVID-19 Pandemic," Trends in Psychiatry and Psychotherapy 44, November 2022. <https://doi.org/10.47626/2237-6089-2021-0250>

—y a su bienestar— en el centro de la estrategia del lugar de trabajo y de la toma de decisiones.

Más tiempo en la oficina no implica mejores resultados.

Aumentar la cantidad de días que los empleados pasan en la oficina no se traduce en mayor compromiso, productividad ni bienestar. La investigación muestra que quienes trabajan en modalidad híbrida suelen reportar una colaboración e innovación más sólidas que quienes están principalmente en la oficina.⁶ Los trabajadores remotos también obtienen puntuaciones más altas en experiencia en el lugar de trabajo, productividad y bienestar que sus pares que trabajan mayormente de manera presencial o híbrida.⁷ Esto sugiere que la oficina, tal como está diseñada y gestionada hoy, no está brindando el soporte que las personas necesitan para desempeñarse de la mejor manera.

Las oficinas no están ofreciendo la colaboración y la conexión que los empleados necesitan.

Una de las razones por las que las oficinas rinden por debajo de lo esperado es que su propósito cambió durante la pandemia. Hoy, muchas veces

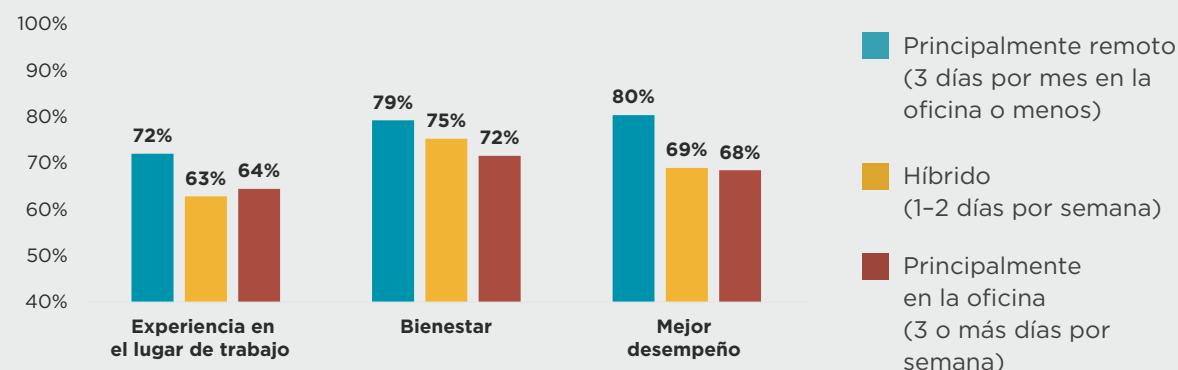
no logran brindar aquello que los empleados más valoran al ir: colaboración y conexión. Solo alrededor del 60 % de los empleados siente que su lugar de trabajo satisface esas necesidades.⁸

La utilización sigue estancada en niveles bajos.

A nivel global, la utilización de las oficinas se ha estabilizado entre el 30 % y el 40 %, muy por debajo de los niveles previos a 2020, que rondaban el 50 %-60 %. Las políticas obligatorias no han cambiado este escenario: la asistencia se mantiene estable.⁹ Una razón clave es que muchos lugares de trabajo no están satisfaciendo las necesidades de los empleados, al menos no lo suficiente como para que la oficina resulte más atractiva que el trabajo remoto. Las oficinas que no ofrecen experiencias significativas seguirán teniendo dificultades para generar la energía, la cultura y el sentido de pertenencia necesarios para que la colaboración y la innovación prosperen. Estos hallazgos ponen de manifiesto una desconexión crítica: aunque las organizaciones buscan crear lugares de trabajo que impulsen la cultura, la colaboración y el desempeño, la mayoría de las oficinas aún no lo logra. La oportunidad está en cerrar esta brecha y diseñar espacios que realmente apoyen la mejor manera de trabajar de las personas.

RESULTADOS SEGÚN LA ASISTENCIA A LA OFICINA

A pesar de los esfuerzos por llevar a los empleados de vuelta a la oficina, quienes pasan más tiempo allí reportan una peor experiencia en el lugar de trabajo, menor bienestar y una menor capacidad para desempeñarse de la mejor manera, lo que indica que aumentar la asistencia por sí solo no genera mejores resultados.



Fuente: XSF agregado global, 2024-2025, n = 8.492.

6 McKinsey Quarterly, "Returning to the office? Focus more on practices and less on policy", febrero de 2025.

7 Cushman & Wakefield, Experience per Square Foot™ (XSF) Research, 2025.

8 Cushman & Wakefield, Experience per Square Foot™ (XSF) Research, "The Purpose-Driven Office," 2024.

9 Cevat Giray Aksoy, Jose María Barrero, Nicholas Bloom y Pablo Zárate. 2025. "The Global Persistence of Work from Home." Proceedings of the National Academy of Sciences 122 (27): e2509892122; Kastle Systems, "Back-to-Work Barometer"; VergeSense, "2025 Workplace Occupancy and Utilization Index."

POR QUÉ PERSISTE LA BRECHA: PRESIONES Y DINÁMICAS QUE FRENAN A LAS ORGANIZACIONES

A pesar de la fuerte inversión y la atención dedicada al tema, muchas estrategias de workplace siguen ofreciendo un rendimiento por debajo de lo esperado. El problema no es solamente saber qué quieren los empleados; el problema es que, con frecuencia, las organizaciones adoptan el enfoque estratégico equivocado.

Los datos de consultores de workplace muestran que los principales objetivos que hoy impulsan la estrategia del lugar de trabajo son:

- **Reducir costos y optimizar el portfolio inmobiliario**
- **Mejorar la asistencia**
- **Mejorar la experiencia y el compromiso**

Con demasiada frecuencia, las organizaciones se concentran en los costos y en la asistencia, pero invierten poco en la experiencia, que es justamente el factor que permite alcanzar ambos objetivos.

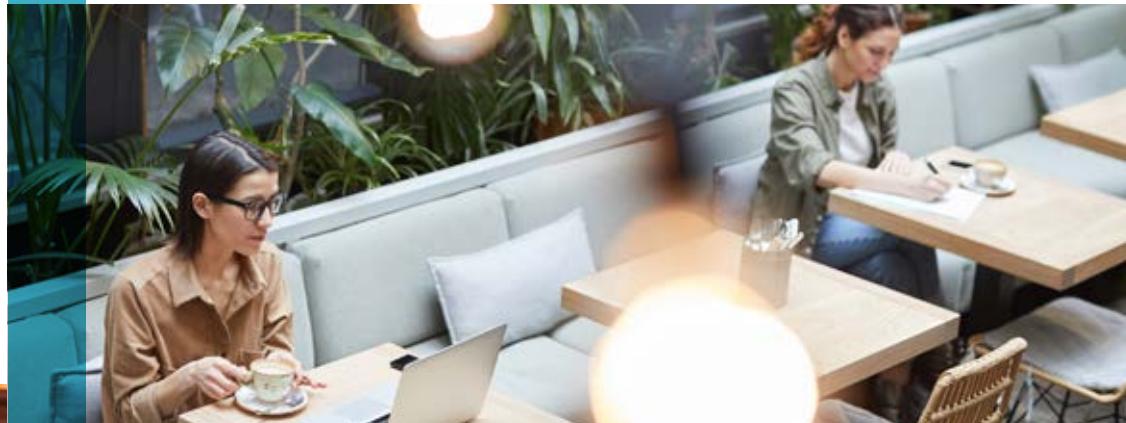
Al priorizar los costos y la asistencia por encima de la experiencia, muchas organizaciones terminan perjudicando sus propias metas. Los errores internos —desde estrategias poco claras hasta una ejecución fragmentada— también impiden ofrecer el tipo de experiencia en el lugar de trabajo que los líderes dicen querer lograr.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE SUS CLIENTES PARA SU ESTRATEGIA DE WORKPLACE?

La reducción de costos y la asistencia son las principales prioridades, mientras que la experiencia aparece en tercer lugar.



Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.



Solo alrededor del 60 % de los empleados afirma que la oficina cumple su propósito principal: fomentar la colaboración y la conexión.



BARRERAS INTERNAS

Dentro de las organizaciones, bases débiles y una ejecución deficiente suelen impedir que las estrategias de workplace se consoliden. Los consultores identificaron varias barreras y errores recurrentes que explican por qué estas estrategias se estancan:

Los líderes están persiguiendo los objetivos equivocados.

Si bien muchos afirman priorizar la experiencia del empleado, la ejecución suele contar otra historia. Los datos de consultores de workplace muestran:

- 73 % de los clientes está implementando políticas obligatorias o consolidaciones de oficinas.
- 53 % sobredimensiona la importancia del costo.
- 35 % se enfoca en amenidades o características, en lugar de en los resultados.
- 28 % prioriza “deseos” superficiales por sobre necesidades más profundas.

En la práctica, las organizaciones expresan las intenciones correctas —experiencia y compromiso— pero adoptan soluciones tácticas o centradas en los costos que no respaldan plenamente esos objetivos.

No sorprende que muchas tengan dificultades para concentrarse en los resultados adecuados.

El desempeño se sigue asociando con demasiada frecuencia a la utilización o a la presencialidad.

Cuando la presencia física se trata como prueba de productividad, la asistencia a la oficina se convierte en un sustituto del desempeño: un modelo obsoleto que refuerza métricas de corto plazo basadas en el espacio.

Esta mentalidad impulsa decisiones reactivas en torno a la asistencia, los costos y la consolidación, en lugar de fomentar inversiones estratégicas en compromiso, colaboración y bienestar.

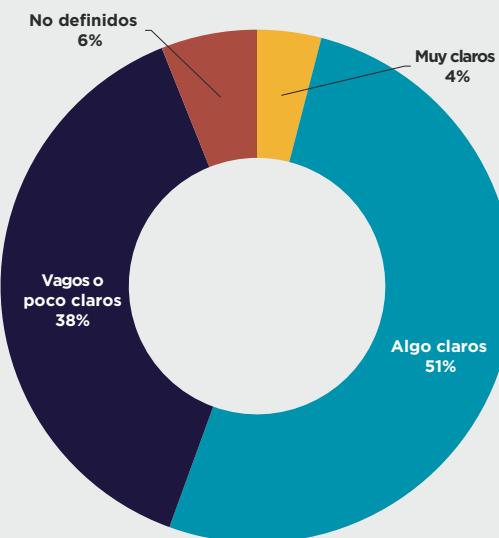
Las estrategias son poco claras o cambian constantemente.

Incluso cuando los objetivos del lugar de trabajo están definidos, a menudo son vagos o se aplican de manera inconsistente. Solo el 4 % de los consultores describe los objetivos de estrategia de workplace de sus clientes como “muy claros”, mientras que la mayoría se ubica entre “algo claros” y “no definidos”.

Las estrategias cambiantes o en evolución —mencionadas por el 59 % de los consultores— constituyen uno de los errores más frecuentes que cometan los clientes. Estos cambios permanentes llevan a las organizaciones a perseguir reglas de asistencia o reducciones de espacio incrementales, en lugar de construir estrategias de largo plazo vinculadas a los resultados del negocio.

“EN LA MAYORÍA DE SUS CLIENTES, ¿QUÉ TAN CLARAMENTE ESTÁN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE SU ESTRATEGIA DE WORKPLACE?”

Solo el 4 % de los consultores describe los objetivos de workplace de sus clientes como “muy claros”; la mayoría se ubica entre “algo claros” y “no definidos”.



Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.

La gobernanza débil, las áreas aisladas y los plazos descoordinados bloquean la transformación.

La estrategia del lugar de trabajo abarca múltiples funciones —CRE, HR, IT y el liderazgo del negocio— pero, sin una responsabilidad claramente definida o una estructura unificadora, los esfuerzos se fragmentan.

- 54 % de los consultores señala la falta de colaboración transversal como un desafío importante.
- 57 % reporta una gobernanza débil.

Estas áreas aisladas se fortalecen por la falta de coordinación entre los distintos horizontes de planificación: las organizaciones reportan resultados de manera trimestral, las unidades de negocio centrales planifican en ciclos de 18 a 24 meses, y las decisiones inmobiliarias suelen extenderse a lo largo de contratos de 10 años. El resultado es una descoordinación fundamental que impulsa a los equipos a actuar de forma independiente, aun cuando sus decisiones están profundamente interrelacionadas.

Más allá de la gobernanza, muchas organizaciones subestiman que la transformación del lugar de trabajo depende tanto del diseño, los procesos de trabajo y las operaciones como de las políticas o el espacio físico. La verdadera alineación requiere conectar intencionalmente estos elementos e involucrar a los empleados en la definición de cómo trabajan. Cuando las decisiones de diseño, los modelos operativos y los comportamientos de los empleados evolucionan de manera aislada, las estrategias de workplace permanecen teóricas y nunca se integran plenamente en la experiencia cotidiana. En muchas organizaciones, esta fragmentación surge de optimizar exclusivamente el espacio físico mientras se pasan por alto los sistemas y las prácticas que sostienen la manera de trabajar. Sin una integración entre espacio, tecnología y formas de trabajo, incluso las estrategias bien intencionadas quedan cortas, dando lugar a oficinas atractivas que no logran habilitar por completo el desempeño ni la cultura.

La medición es débil y los líderes se apoyan en la intuición.

Muchas organizaciones aún carecen de la visibilidad necesaria para tomar decisiones informadas. Los líderes se basan en gran medida en conteos de utilización o en comentarios anecdóticos, en lugar de apoyarse en una medición sistemática y continua de la experiencia de los empleados.

Los consultores señalan de manera constante que esta es una de las principales debilidades: el 50 % destaca la pobre medición, y el 30 % menciona la dependencia de la intuición por sobre la toma de decisiones basada en datos. Si bien los costos y el uso del espacio se registran con gran detalle, el lugar de trabajo casi nunca se mide con el mismo rigor en cuanto a su impacto en las personas —el indicador que realmente determina su valor.

El problema va más allá de la falta de datos: se trata de qué miden las organizaciones. Al seguir equiparando el desempeño con la utilización o la presencialidad, las empresas pasan por alto los factores humanos y organizacionales que impulsan los resultados. Hasta que las métricas evolucionen para capturar compromiso, colaboración y bienestar, junto con la eficiencia del espacio, las estrategias de workplace seguirán desalineadas con los objetivos del negocio.

El lugar de trabajo sigue siendo una prioridad baja dentro de las organizaciones.

Los objetivos vinculados al lugar de trabajo rara vez se elevan al nivel de verdaderas prioridades del negocio. Con demasiada frecuencia, las iniciativas quedan opacadas por finanzas, operaciones u otras agendas. Solo el 1 % de los consultores afirma que los objetivos de workplace se priorizan de manera consistente en la toma de decisiones organizacional.



“¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS INTERNOS MÁS COMUNES QUE INFLUYEN EN EL ENFOQUE DE WORKPLACE DE SUS CLIENTES?”



Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.

“¿DÓNDE IDENTIFICA LAS MAYORES BRECHAS O ERRORES EN EL ENFOQUE DE ESTRATEGIA DE WORKPLACE DE SUS CLIENTES?”

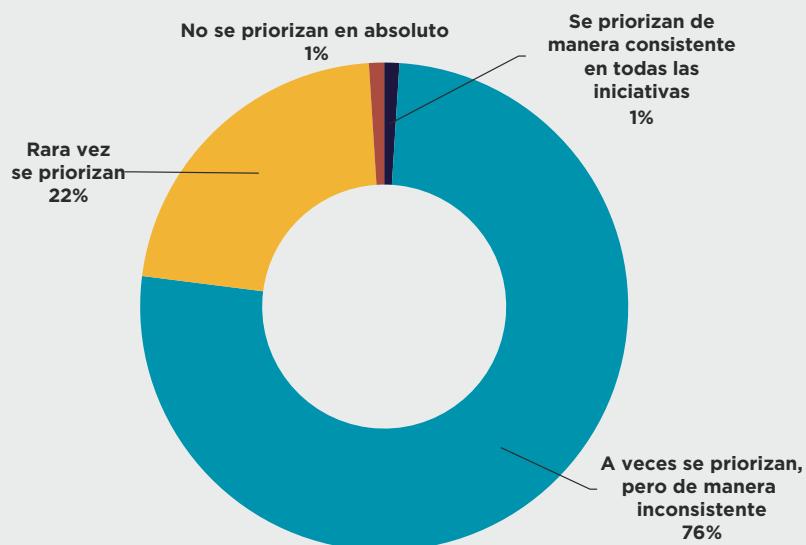
La falta de visión o las estrategias en constante cambio, las áreas aisladas y la gobernanza débil, junto con la sobrerelevancia del costo, representan las principales brechas en los enfoques de workplace de las empresas.



Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.

“EN LA MAYORÍA DE SUS CLIENTES, ¿CON QUÉ CONSISTENCIA SE PRIORIZAN LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE WORKPLACE EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL?”

Solo el 1% de los consultores afirma que los objetivos de workplace se priorizan de manera consistente a nivel organizacional.

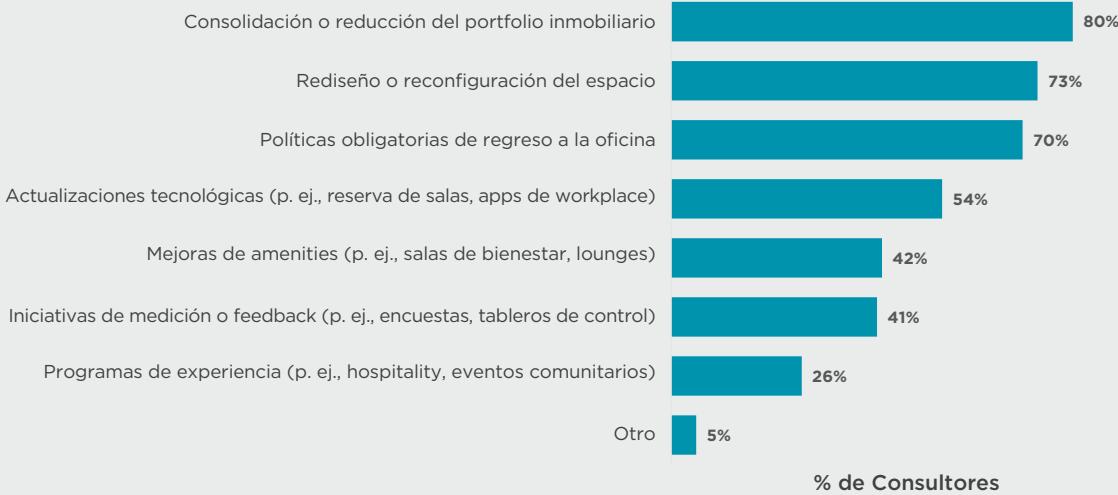


Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.



“¿QUÉ TIPOS DE CAMBIOS EN EL LUGAR DE TRABAJO ESTÁN IMPLEMENTANDO ACTUALMENTE LOS CLIENTES?”

La mayoría de las organizaciones están llevando adelante reducciones de espacio o políticas obligatorias, en lugar de rediseños impulsados por la experiencia.



Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.



Tomadas en conjunto, estas barreras y errores dan lugar a estrategias de workplace que son tácticas y reactivas, en lugar de estratégicas y orientadas al futuro. Más de la mitad de los consultores (53 %) señalan el enfoque en decisiones de corto plazo como una debilidad crítica, y casi la mitad (48 %) afirma que los clientes siguen siendo excesivamente reactivos. Los resultados de las encuestas refuerzan esta brecha de madurez: solo el 5 % de los clientes se considera “plenamente estratégico”, mientras que la mayoría se ubica en un punto intermedio de carácter táctico. Como señaló un consultor: “Las empresas están persiguiendo ahorros en metros cuadrados cuando deberían preguntarse: ‘¿Qué experiencia necesitan nuestras personas para prosperar?’”

“¿QUÉ PORCENTAJE DE SUS CLIENTES UBICARÍA EN CADA CATEGORÍA DE ESTRATEGIA DE WORKPLACE?”

Totalmente táctico

Enfocado únicamente en tareas inmediatas o en la ejecución operativa

19

Mayormente táctico

Aborda principalmente necesidades de corto plazo o funcionales

Equilibrado

Con un enfoque igualmente táctico y estratégico

28

Mayormente estratégico

Enfocado principalmente en objetivos de largo plazo y en el impacto más amplio

20

Totalmente estratégico

Totalmente alineado con la visión de largo plazo y la estrategia organizacional

5

ESPECTRO DE MADUREZ DE LA ESTRATEGIA DE WORKPLACE

Solo el 5 % de los clientes es plenamente estratégico en su enfoque de workplace, lo que evidencia la brecha de madurez que atraviesa el mercado.

A menos que las organizaciones eleven la estrategia del lugar de trabajo al mismo nivel que finanzas, operaciones y talento, las inversiones seguirán rindiendo por debajo de lo esperado. El riesgo es mayor que tener oficinas vacías. Dado que las empresas gastan mucho más en las personas que en el espacio inmobiliario, incluso mejoras moderadas —impulsadas por el lugar de trabajo— en compromiso y productividad generan retornos significativamente mayores que los ahorros por reducción de espacio. La experiencia en el lugar de trabajo no se trata solo de cultura; es una palanca para el compromiso del talento, con impacto directo en la retención, el desempeño y la rentabilidad.

Lo que frena a las organizaciones son justamente los errores que vemos repetirse: perseguir el costo por sobre los resultados, estrategias poco claras y cambiantes, toma de decisiones en áreas aisladas y una medición débil. Estas dinámicas mantienen las estrategias de workplace en un plano táctico y reactivo, en lugar de alinearlas y volverlas realmente efectivas.

El camino a seguir requiere un nuevo marco: uno que coloque la experiencia en el centro, conecte el diseño, las operaciones y el compromiso de los empleados, y permita a las organizaciones abordar estas barreras de manera directa.

Fuente: Workplace Consultant Survey, 2025.

CERRAR LA BRECHA: UN NUEVO CAMINO A SEGUIR

El **Trabajo Basado en la Experiencia (TBE)** ofrece justamente ese marco orientador para superar los errores mencionados. Alinea al liderazgo y a las funciones ejecutivas en torno a un enfoque común, reemplaza las áreas aisladas por un diseño integrado, desplaza los objetivos desde modelos centrados en la eficiencia hacia un modelo centrado en la experiencia, e incorpora mediciones que aseguran que las estrategias evolucionen junto con el negocio. En pocas palabras, el TBE redefine el lugar de trabajo: deja de ser un costo a minimizar para convertirse en una experiencia a maximizar.

El enfoque TBE refleja una evolución más amplia que ya está en marcha en muchas organizaciones líderes. Cada vez más empresas avanzan hacia flujos de trabajo orientados a resultados, donde el espacio, la tecnología y el talento se alinean en función de un impacto medible, en lugar de la asistencia o el costo. Este cambio —de la eficiencia a los resultados— acompaña una tendencia más amplia en la industria: vincular las decisiones del lugar de trabajo directamente con el compromiso, la retención y el desempeño. El TBE operacionaliza este principio y aporta la estructura y la gobernanza necesarias para escalarlo.

Las organizaciones que están en mejores condiciones de lograr los mayores avances son aquellas que dejan atrás las tácticas de corto plazo y adoptan un enfoque estratégico y centrado en la experiencia. La investigación demuestra de manera consistente que la experiencia en el lugar de trabajo está estrechamente vinculada al compromiso, y el compromiso impulsa la retención, el uso del espacio y la resiliencia cultural.

Por eso el Trabajo Basado en la Experiencia (TBE) ofrece un camino tan sólido hacia

adelante. Al poner la experiencia en el centro —integrando espacio, tecnología, políticas y servicios en torno a las personas y a los resultados— el TBE ayuda a los líderes a generar valor tanto humano como de negocio.

Es importante diferenciar el TBE de los modelos anteriores de **diseño del lugar de trabajo impulsados por la eficiencia**. Durante buena parte de la última década, muchas organizaciones adoptaron estrategias de “eficiencia primero”, orientadas a reducir costos, maximizar la utilización y optimizar el espacio. En ese contexto surgió el **Trabajo Basado en Actividades (TBA)** como un modelo prometedor para brindar flexibilidad y opciones. Sin embargo, en la práctica, muchos programas de TBA terminaron convirtiéndose en una extensión de la agenda de eficiencia, poniendo el foco en la reducción de escritorios y en el ahorro de superficie, más que en la experiencia del empleado.¹⁰ Los estudios muestran que, cuando las transiciones a TBA se impulsaron principalmente por objetivos de eficiencia, las organizaciones observaron descensos en el compromiso, mayor distracción y más fatiga.¹¹ Si bien el TBA aportó ideas valiosas sobre autonomía y elección, el TBE retoma y profundiza esos principios, recuperando su intención original.

El TBE desplaza el foco de las tareas y de la eficiencia hacia las personas y los resultados. Prioriza la experiencia integral del lugar de trabajo y asegura que los entornos sean flexibles, inclusivos y capaces de adaptarse a necesidades diversas. En lugar de asumir que todos trabajan mejor de la misma manera, el TBE reconoce que, incluso para actividades similares, las preferencias varían: algunos se concentran mejor en entornos tranquilos y de baja energía, mientras que otros obtienen creatividad y energía de espacios más dinámicos.

10 Taylor, A. (2025). "The Evolution of Activity-Based Working." Advanced Workplace Associates. Link

11 Hodzic, S., et al. (2021). "The Impact of Activity-Based Workplaces on Distraction, Work Engagement, Job Satisfaction, and Fatigue." Ergonomics. DOI

De manera clave, el TBE integra todas las disciplinas que configuran el lugar de trabajo —incluyendo arquitectura, diseño interior, tecnología, facilities management, HR y políticas— en torno a un propósito único: crear entornos donde las personas puedan desarrollarse y potenciar el desempeño organizacional.

DEL TBA AL TBE: DEL DISEÑO IMPULSADO POR LA EFICIENCIA AL DISEÑO IMPULSADO POR LA EXPERIENCIA

El Trabajo Basado en la Experiencia recupera la flexibilidad y la elección en función de las personas —no solo para optimizar el espacio— y alinea el diseño y las operaciones en torno a los resultados.

Trabajo Basado en Actividades (TBA)	Trabajo Basado en la Experiencia (TBE)
Enfoque principal: la eficiencia: Alinea los entornos de trabajo con las tareas para maximizar la flexibilidad y el uso del espacio.	Enfoque principal: las personas y el impacto: Alinea el ecosistema del lugar de trabajo con los resultados que más importan: compromiso, inclusión, colaboración, desempeño y bienestar.
Enfoque de diseño: el espacio: Se centra en distribuciones físicas, puestos de trabajo, sectores y zonas de actividades.	Enfoque de diseño: la experiencia: Integra el espacio, el soporte para la neurodiversidad, las consideraciones sensoriales, las políticas, la tecnología y los servicios para dar forma a experiencias de trabajo integrales.
Centrado en la oficina: Parte de la premisa de que la mayor parte del trabajo ocurre en la oficina, con una integración limitada del trabajo remoto o de terceros espacios.	Visión de ecosistema: Considera la oficina, el hogar y los terceros espacios como una red integrada de entornos que apoyan la flexibilidad y la libertad de elección.
Éxito medido por la utilización: Se enfoca en la ocupación, la densidad y la eficiencia del espacio.	Éxito medido por los resultados: Se enfoca en el compromiso, la satisfacción, la retención, la cultura, la innovación, el desempeño y el bienestar.



Para dejar clara la conexión, la tabla siguiente vincula los errores más frecuentes en las estrategias de workplace con la forma en que el TBE los redefine —y con las Líneas de acción correspondientes que abordan directamente cada uno:

VINCULACIÓN DE LOS ERRORES COMUNES EN WORKPLACE CON LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL TBE

Cada una de las Líneas de acción aborda de manera directa un error organizacional recurrente, transformando tácticas reactivas en impulsos estratégicos.

Errores en la estrategia de workplace	Cómo el TBE redefine el desafío	Líneas de acción (soluciones)
Enfoque excesivo en el costo y la utilización Los líderes recurren por defecto a políticas obligatorias, consolidaciones o métricas de cantidad de puestos, lo que termina afectando la experiencia.	El TBE replantea el lugar de trabajo como una experiencia a maximizar, no como un costo a minimizar, con el objetivo de atraer nuevamente a las personas a la oficina.	Diseñar para la experiencia y la integración Conectar el espacio, la tecnología, las políticas y los servicios bajo un enfoque coordinado que habilite el compromiso, el bienestar y la colaboración.
Estrategias poco claras o cambiantes Los objetivos del lugar de trabajo carecen de claridad, lo que vuelve la ejecución reactiva y de corto plazo.	El TBE exige objetivos orientados a resultados que alineen la estrategia del lugar de trabajo con el talento, el desempeño y la cultura.	Establecer alineación estratégica y un enfoque común Crear una gobernanza unificada entre las funciones ejecutivas; elevar el tema del lugar de trabajo al nivel C-level; establecer objetivos claros y orientados a resultados. Definir con precisión quién es responsable.
Ejecución en áreas aisladas HR, IT, CRE y Finanzas actúan de manera independiente, con horizontes de planificación desalineados (ciclos de 18-24 meses frente a contratos de 10 años).	El TBE genera alineación transversal, conectando los tiempos del negocio con los del portfolio inmobiliario e integrando los distintos impulsores del lugar de trabajo.	Establecer alineación estratégica y un enfoque común Construir una gobernanza que conecte áreas aisladas; utilizar estrategias de alquiler flexible y diversificación del portfolio para acompañar las necesidades cambiantes del negocio. Desarrollar una estrategia de largo plazo, guiada por una hoja de ruta de proyectos de corto plazo.
Medición débil o inexistente Menos de la mitad de las organizaciones mide la experiencia en el lugar de trabajo; el éxito se define principalmente en función de la asistencia o la utilización.	El TBE incorpora una cultura de prueba y aprendizaje, con medición continua de los resultados que realmente importan a las personas: compromiso, inclusión, bienestar y productividad.	Incorporar medición, aprendizaje y escalabilidad Complementar la asistencia y la utilización con métricas centradas en las personas; realizar pruebas piloto; codificar y escalar lo que funciona usando datos y ciclos de feedback.

El TBE no es una iniciativa puntual: es un marco rector para la estrategia del lugar de trabajo. Al adoptar el TBE, las organizaciones dejan de gestionar la oficina como un costo a minimizar y pasan a diseñarla como una experiencia a optimizar. Nuestro estudio What Occupiers Want muestra que la mayoría de las organizaciones todavía se encuentra en las etapas iniciales de este cambio, lo que genera un margen significativo para que los líderes que prioricen la experiencia se diferencien y obtengan resultados más sólidos.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Para llevar el TBE a la práctica, las organizaciones deben pasar de la aspiración a la ejecución. Las líneas de acción ofrecen una hoja de ruta: pasos concretos que distinguen a quienes logran resultados medibles. Cada acción aborda la tensión entre las presiones de costo y utilización y los objetivos de experiencia, mostrando cómo los líderes pueden pasar de un enfoque centrado en la eficiencia a uno centrado en las personas.



Establecer alineación estratégica y un enfoque común.

Es fundamental construir un esquema de gobernanza unificado, con un líder que articule a las funciones ejecutivas —no solo al CHRO o al CFO de manera individual, sino en alianza— para definir objetivos basados en resultados y elevar el tema del lugar de trabajo al nivel C-level. Esta gobernanza también debe conectar los distintos horizontes temporales de cada función: las áreas de negocio suelen planificar en ciclos de 18 a 24 meses, mientras que las decisiones inmobiliarias se extienden a lo largo de contratos de diez años. Sin coordinación, las estrategias permanecen fragmentadas y reactivas. Alinear estos horizontes garantiza que el lugar de trabajo acompañe tanto las necesidades de negocio de corto plazo como los objetivos organizacionales de largo plazo. Las estructuras de alquiler flexibles y la diversificación del portfolio también pueden ayudar a cerrar esta brecha, brindando a las organizaciones la agilidad necesaria para adaptarse a medida que evolucionan las prioridades del negocio.

Acción inmediata:

Identificar un equipo ejecutivo interdisciplinario —idealmente integrado por Recursos Humanos, Finanzas, Real Estate, Operaciones y Tecnología— y acordar un único resultado compartido para el lugar de trabajo que guíe la toma de decisiones durante los siguientes 12 meses.

Diseñar para la experiencia y la integración.

Los modelos de eficiencia tradicionales, como el TBA, ponían el foco en las tareas y en el espacio, pero pasaban por alto las diversas necesidades y preferencias de las personas. El TBE redefine el lugar de trabajo como un ecosistema de experiencias, integrando espacio, políticas, tecnología y servicios para impulsar resultados como el compromiso, la equidad, la colaboración y la cultura. Las personas viven el lugar de trabajo como un todo, no como partes aisladas.

En la práctica, esta integración se potencia cada vez más mediante entornos adaptativos habilitados por tecnología, que tratan al lugar de trabajo como una plataforma viva en lugar de un activo estático. Los principios de “espacio como servicio” —que combinan real estate, tecnología y hospitalidad— permiten a las organizaciones ofrecer experiencias continuamente personalizadas y flexibles, capaces de evolucionar según las necesidades de las personas y del negocio.

La analítica predictiva y los sistemas inteligentes —desde la reserva de salas y las aplicaciones para el lugar de trabajo hasta los insights impulsados por IA— utilizan datos conductuales y espaciales para anticipar necesidades, eliminar fricciones y generar elecciones pensadas específicamente para las personas. En conjunto, estos elementos transforman el lugar de trabajo en un participante activo de la experiencia, y no solo en su escenario.

La verdadera integración implica que cada elemento —diseño, tecnología, servicios, amenities y soporte— funcione de manera coordinada para brindar una experiencia unificada y con propósito.

Acción inmediata:

Mapear el recorrido de un empleado —desde su llegada hasta su salida, o a lo largo de una semana híbrida— e identificar en qué momentos los vacíos de diseño, tecnología o servicio interrumpen la experiencia. Con esos insights, priorizar una mejora rápida que pueda generar un impacto visible.

Incorporar aprendizaje ágil, medición y replicación.

Las métricas de utilización y asistencia cuentan solo una parte de la historia del lugar de trabajo. Las organizaciones líderes hoy miden lo que realmente importa —compromiso, inclusión, bienestar, alineamiento cultural y productividad— junto con los atributos del lugar de trabajo que influyen en esos resultados. Aprovechan flujos de datos emergentes para generar insights en tiempo real, lo que habilita una cultura de prueba y aprendizaje en la que las estrategias se pilotean, se ajustan y se replican tanto a nivel local como global.

Tal como se presentó por primera vez en *Leading an Active Recovery* (2021) de Cushman & Wakefield, aplicar principios ágiles al desarrollo del lugar de trabajo —un enfoque descrito como soluciones ágiles para el lugar de trabajo— ofrece un modelo sólido para gestionar la incertidumbre y acelerar el aprendizaje. Tomado del desarrollo de productos, el enfoque ágil enfatiza ciclos cortos

de retroalimentación, experimentación a pequeña escala e iteración continua. En el contexto del lugar de trabajo, esto implica tratar el espacio como un sistema vivo: pilotear nuevos diseños, tecnologías y modelos de trabajo; recopilar retroalimentación en tiempo real de los empleados; y evolucionar las soluciones antes de replicarlas. Este enfoque ayuda a las organizaciones a poner a prueba supuestos, involucrar a diversos actores desde etapas tempranas y mejorar continuamente la experiencia de las personas a partir de evidencia, no de una planificación estática.



Al utilizar de manera continua los datos del lugar de trabajo para orientar las decisiones, las organizaciones pasan de ajustes reactivos a una transformación proactiva basada en evidencia. Poner a las personas en el centro de la estrategia del lugar de trabajo implica establecer indicadores clave de desempeño compartidos y centrados en las personas, que trasciendan las áreas aisladas. Si bien las métricas de éxito de cada área siguen siendo valiosas, todas deben vincularse y reforzar los resultados más amplios que definen el desempeño organizacional: compromiso, inclusión y una cultura sólida, adaptable y en crecimiento.

Las tecnologías emergentes hacen posible este cambio a otra escala. Los lugares de trabajo conectados y basados en datos integran sensores, analítica con IA y datos de percepción para anticipar necesidades, reducir fricciones y adaptar los entornos de manera dinámica. Estos bucles de retroalimentación en tiempo real transforman la oficina de un entorno estático a un ecosistema ágil, capaz de aprender de cómo trabajan las personas y evolucionar en consecuencia. Esta capacidad constituye la base operativa de las soluciones ágiles para el lugar de trabajo y es una extensión natural del marco del TBE.

Acción inmediata:

Lanzar una prueba piloto a pequeña escala en el lugar de trabajo —ya sea un espacio rediseñado, una nueva política híbrida o una herramienta digital— y medir su impacto en la experiencia y el desempeño antes de ampliarla a un alcance mayor.

EL BENEFICIO

Las organizaciones que adoptan el TBE y ponen en práctica sus líneas de acción obtienen beneficios medibles. Las investigaciones muestran que los lugares de trabajo ricos en experiencias generan mayor compromiso, culturas más sólidas y mejores niveles de retención¹². Cuando los líderes pasan de enfocarse en las exigencias de presencialidad y la reducción de costos a priorizar la experiencia de las personas, fortalecen la cultura, logran un uso más eficiente del espacio y construyen resiliencia a largo plazo.

Las tendencias que están moldeando la estrategia del lugar de trabajo —incluido el diseño habilitado por IA, los ecosistemas de talento fluidos y los modelos de “espacio como servicio”— son extensiones de esta misma filosofía. Todas tratan al lugar de trabajo como un sistema vivo que conecta personas, lugar y tecnología en función de resultados compartidos. Lo que une a estas innovaciones es un mismo punto central: la experiencia. Colocan la experiencia —y no la eficiencia o la asistencia— en el corazón de cómo se diseña, gestiona y mide el lugar de trabajo. El TBE proporciona la base estratégica para hacer que esta visión sea accionable, garantizando que las capacidades de nueva generación generen un valor real, tanto humano como empresarial.

Estos resultados no son teóricos. A lo largo de este documento presentamos casos de organizaciones que adoptaron enfoques estratégicos centrados en la experiencia y lograron resultados tangibles: desde una mayor utilización hasta un mayor compromiso de los empleados y culturas más resilientes. Sus ejemplos muestran que el TBE no es solo un marco conceptual, sino un camino probado hacia mejores resultados para las personas y para el negocio.

Ahora es el momento de actuar. Hacer este cambio puede parecer complejo, pero no es necesario transitarlo en soledad. Contar con el acompañamiento de un asesor especializado en el lugar de trabajo ayuda a conectar los puntos entre datos, diseño y toma de decisiones, alineando a los líderes de distintas áreas y acelerando el progreso. Nuestro equipo aporta las herramientas, los insights y las prácticas comprobadas para convertir la ambición en acción y asegurar que las inversiones en el lugar de trabajo generen un valor empresarial medible.

¹² Gensler Research Institute. U.S. Workplace Survey 2025: A New Framework for Office Design. Gensler, 2025.

LLAMADO A LA ACCIÓN: CÓMO TRADUCIR LOS PRINCIPIOS DEL TBE EN RESPONSABILIDAD EJECUTIVA

Cada línea de acción —Alineación estratégica y enfoque, Diseño para la experiencia y la integración, e Incorporación de medición y replicación— incluye pasos específicos para los principales líderes de la organización. La tabla muestra cómo los CEOs, CFOs, CHROs y los responsables de Real Estate pueden activar el marco de Trabajo Basado en la Experiencia (TBE) mediante acciones inmediatas y propias de cada rol, que vinculan la estrategia del lugar de trabajo con resultados empresariales medibles.

ALINEAR LA ESTRATEGIA Y ESTABLECER UN ENFOQUE COMÚN

	Rol clave y enfoque	Acciones inmediatas
CEO	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la estrategia del lugar de trabajo como un motor del desempeño del negocio, y no solo como una cuestión inmobiliaria. Elevar el lugar de trabajo a la agenda del nivel C-level, al mismo nivel que Finanzas, Operaciones y Talento. Garantizar la alineación entre áreas —RR. HH., TI, Finanzas y Real Estate— para sostener un enfoque transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar una sesión de alineación de 30 minutos con el CHRO, el CFO, el CIO y Real Estate para comparar los objetivos del lugar de trabajo y los distintos horizontes de planificación. Designar al líder de lugar de trabajo a nivel corporativo y definir una estructura de gobernanza con un propósito claro. En la próxima reunión de liderazgo, plantear la pregunta: “¿Cómo se define el éxito de una estrategia de lugar de trabajo integrada que permita alcanzar nuestros objetivos con las personas?”.
Líder de Workplace a nivel corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Líderar la integración de la iniciativa multidisciplinaria. Asegurar el compromiso de cada área involucrada. Desarrollar la estructura de gobernanza y el proceso de toma de decisiones para la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Alinear los objetivos estratégicos con el nivel C-level. Asegurar los recursos necesarios. Desarrollar un enfoque corporativo para la iniciativa. Documentar cómo se define el éxito. Elaborar la hoja de ruta y el cronograma de la iniciativa. Obtener las aprobaciones, el financiamiento y los recursos necesarios para llevarla adelante.
CFO	<ul style="list-style-type: none"> Redefinir el ROI: los costos vinculados a las personas superan ampliamente a los inmobiliarios, por lo que el lugar de trabajo debe considerarse un motor tanto para el talento como para la ocupación. Alinear los procesos de asignación de capital con el enfoque de largo plazo para el lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a RR. HH. y Real Estate un resumen de una página que muestre los costos totales asociados a las personas en comparación con el gasto inmobiliario, para redefinir la perspectiva del ROI a nivel estratégico. Trabajar junto con Real Estate para evaluar contratos de alquiler flexibles como una forma de alinear los compromisos con los ciclos cambiantes del negocio. Comprometerse a incluir los resultados vinculados a las personas en los futuros casos de inversión. Asignar un punto de contacto del área de Finanzas para integrarse a la iniciativa corporativa de lugar de trabajo. Garantizar que el equipo corporativo cuente con los fondos y recursos necesarios para tener éxito.
CHRO	<ul style="list-style-type: none"> Identificar en qué aspectos el lugar de trabajo puede generar un impacto en el compromiso de los empleados. Posicionar el lugar de trabajo como parte de la propuesta de valor para el empleado, y no solo como un beneficio adicional. Trabajar junto con Finanzas y Real Estate para alinear las prioridades de talento y del lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar el desempeño de compromiso de los empleados por ubicación e identificar acciones específicas de engagement en las que el lugar de trabajo pueda aportar. Elaborar entre 3 y 5 prioridades de talento para el año y compartir las con Real Estate y Finanzas para identificar oportunidades de alineación con el lugar de trabajo. Asignar un punto de contacto del área de RR. HH. para integrarse a la iniciativa corporativa del lugar de trabajo. Incluir los objetivos del lugar de trabajo en los tableros de gestión de RR. HH.
CIO	<ul style="list-style-type: none"> Identificar todos los proyectos tecnológicos del lugar de trabajo planificados para los próximos 1 a 2 años. Integrar esas iniciativas a la iniciativa corporativa cuando sea viable. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar un punto de contacto del área de TI para integrarse a la iniciativa corporativa del lugar de trabajo. Proporcionar un inventario de las herramientas y tecnologías disponibles en cada ubicación. Compartir las métricas actuales de éxito del área de TI.
CRE	<ul style="list-style-type: none"> Traducir los objetivos del negocio y de talento en requisitos para el lugar de trabajo. Trabajar junto con RR. HH., TI y Finanzas para asegurar que la gobernanza esté integrada. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar un punto de contacto del área de Real Estate para integrarse a la iniciativa corporativa del lugar de trabajo. Mapear los horizontes de planificación actuales (contratos de alquiler, ciclos del negocio) e identificar un desajuste de corto plazo para abordar junto al equipo de liderazgo. Explorar estructuras de alquiler flexibles o la diversificación del portfolio para brindar mayor agilidad en contextos de incertidumbre.

ALINEAR LA ESTRATEGIA Y ESTABLECER UN ENFOQUE COMÚN

	Rol clave y enfoque	Acciones inmediatas
CEO	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un enfoque que posicione la experiencia del lugar de trabajo como un elemento crítico del propósito organizacional. Impulsar el propósito del lugar de trabajo y el compromiso de crear un entorno donde las personas puedan desarrollarse plenamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar el enfoque en la próxima reunión general del equipo: "Estamos comprometidos con generar grandes experiencias para nuestros empleados en el lugar de trabajo". Asegurar que el nivel C-level impulse y refuerce este mensaje en toda la organización.
Líder de Workplace a nivel corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el enfoque que posiciona la experiencia del lugar de trabajo como un elemento crítico del propósito organizacional. Alinear a las distintas áreas en torno a ese enfoque. Definir un propósito común para toda la organización en relación con la iniciativa. Identificar las acciones y los proyectos que requieran aprobación para avanzar con la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Defender y promover los requerimientos de recursos y financiamiento de cada línea de negocio. Desarrollar un programa piloto y otros proyectos y acciones que requieran aprobación, financiamiento y despliegue. Obtener todas las aprobaciones y acciones necesarias.
CFO	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que las decisiones de inversión reflejen un diseño integrado —espacio, tecnología, servicios y políticas— y no presupuestos gestionados desde áreas aisladas. Respaldar iniciativas que conecten la experiencia con los resultados del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar una propuesta de inversión próxima a presentarse y preguntar: "¿Integra a RR. HH., TI y Real Estate, ¿o está gestionada desde áreas aisladas?". Aprobar una prueba piloto que involucre a múltiples servicios. Reorientar una partida del área de Facilities para financiar servicios que mejoren la experiencia.
CHRO	<ul style="list-style-type: none"> Tratar el lugar de trabajo como un factor central del compromiso, la inclusión y el bienestar. Incorporar la medición de la experiencia del lugar de trabajo dentro de la estrategia más amplia de escucha a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Agregar un ítem sobre la experiencia del lugar de trabajo en la próxima encuesta de pulso o encuesta de compromiso. Segmentar la retroalimentación por perfil (por ejemplo, nuevos ingresos, empleados remote-first). Trabajar junto con Real Estate para vincular la retroalimentación sobre el lugar de trabajo con el riesgo de rotación.
CIO	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la iniciativa corporativa incorpore las actividades de TI planificadas que tengan impacto en el lugar de trabajo. Priorizar los proyectos que impulsarán el éxito de la iniciativa. Identificar cualquier necesidad adicional de financiamiento para ser considerada y habilitar el plan maestro. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los proyectos, implementaciones, estudios y trabajos en curso que estén vinculados con la iniciativa corporativa y conectarlos entre sí. Identificar los presupuestos y proyectos actuales que requieran una nueva priorización y/o financiamiento; identificar nuevos proyectos de TI para su consideración.
CRE	<ul style="list-style-type: none"> Liderar el cambio desde una planificación centrada en la eficiencia hacia un diseño enfocado en la experiencia. Integrar los elementos clave del lugar de trabajo (espacio, tecnología, servicios y políticas) bajo una única estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar un servicio o elemento de diseño que actualmente esté gestionado desde áreas aisladas e impulsar una solución interfuncional. Implementar una prueba piloto de alguna funcionalidad de "espacio como servicio" (por ejemplo, cabinas de trabajo reservables o zonas flexibles).

INCORPORAR MEDICIÓN, APRENDIZAJE Y REPLICACIÓN

	Rol clave y enfoque	Acciones inmediatas
CEO	<ul style="list-style-type: none"> Hacer que los líderes rindan cuentas por los resultados que realmente importan: compromiso, cultura, inclusión y desempeño. Asumir públicamente el compromiso de medir el impacto del lugar de trabajo más allá de la asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Reemplazar una métrica estándar de reportes de Real Estate (por ejemplo, la asistencia) por un KPI basado en la experiencia (por ejemplo, la experiencia del lugar de trabajo). Solicitar una actualización del programa piloto en la siguiente reunión del directorio. Asumir públicamente el compromiso de informar los resultados vinculados a las personas asociados al lugar de trabajo.
Líder de Workplace a nivel corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Definir las métricas relacionadas con las personas que permitan describir cómo se ve el éxito. Asegurar que las distintas áreas puedan vincular sus KPI con las medidas de éxito compartidas de la iniciativa. Comunicar los resultados e identificar oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar los KPI de éxito a nivel corporativo para la iniciativa. Informar el avance, los KPI de éxito y los siguientes pasos al nivel C-level, incluyendo los aprendizajes y los ajustes del programa.
CFO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis rápido que vincule la encuesta de compromiso con la satisfacción respecto del lugar de trabajo. Crear un tablero conjunto de RR. HH. + Real Estate para comparar el riesgo de rotación con la experiencia en el lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar un presupuesto reducido para una prueba piloto. Exigir reportes de ROI que vinculen los resultados del lugar de trabajo con los resultados relacionados con las personas. Financiar una fuente de datos en tiempo real (sensores, encuesta de pulso) durante este trimestre.
CHRO	<ul style="list-style-type: none"> Vincular las métricas del entorno de trabajo con los resultados de Recursos Humanos (retención de talento, nivel de compromiso, DEI). Sistematizar y compartir los aprendizajes clave en toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis rápido que vincule la encuesta de compromiso con la satisfacción respecto del lugar de trabajo. Crear un tablero conjunto de RR. HH. + Real Estate para comparar el riesgo de rotación con la experiencia en el lugar de trabajo.
CIO	<ul style="list-style-type: none"> Alinear y vincular las métricas actuales de éxito del área de TI con las métricas relacionadas con las personas definidas para la estrategia del lugar de trabajo. Ajustar las métricas de desempeño actuales y los KPI de los contratos cuando sea necesario para respaldar las nuevas medidas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Vincular los KPI actuales de TI con las métricas relacionadas con las personas recientemente desarrolladas. Elaborar reportes de TI sobre los KPI nuevos y existentes.
CRE	<ul style="list-style-type: none"> Medir los resultados que realmente importan —no solo la utilización, sino también la colaboración, la experiencia y la cultura. Replicar las pruebas piloto exitosas en todo el portfolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzar una prueba piloto de pequeña escala y realizar un seguimiento tanto de la utilización como de los resultados de experiencia de los empleados. Compartir los resultados de la prueba piloto en las revisiones trimestrales para impulsar su replicación. Sistematizar una buena práctica surgida de una prueba piloto implementada en una de las sedes y compartirla a nivel corporativo.



REIMAGINAR LOS LUGARES DE TRABAJO



Autores:

Linsey Smith

Global Lead Research & Innovation
Strategic Consulting
linsey.smith@cushwake.com

Bryan Berthold

Global Lead Workplace Experience
Strategic Consulting
bryan.berthold@cushwake.com

Sobre Cushman & Wakefield

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) es una empresa global, líder en servicios inmobiliarios corporativos que brinda valor excepcional tanto a ocupantes como propietarios de bienes raíces. Cushman & Wakefield es una de las firmas más grandes de servicios inmobiliarios con aproximadamente 52.000 colaboradores en 400 oficinas y en 60 países. En 2024, la compañía tuvo ingresos por \$9.4 mil millones de dólares a través de sus principales líneas de servicio; administración de proyectos, administración de propiedades e instalaciones, alquiler, mercados de capital, valuación, servicios de asesoría entre otros. Conozca más en: www.cushmanwakefield.com