

wework

LA EXPERIENCIA LABORAL 2026 EN ARGENTINA:

Ganar bien, vivir mejor y
crecer sin renunciar.



Metodología

El presente estudio se realizó con el objetivo de comprender las tendencias del mercado laboral y su impacto en el entorno corporativo de los países de Hispanoamérica. En particular, se exploró la tendencia de los beneficios flexibles personalizados en las empresas, analizando la satisfacción respecto a las prestaciones actuales y la percepción sobre la implementación de esquemas dinámicos. Adicionalmente, se evaluó el avance con relación al estudio del 2025 en cuanto a las tendencias de uso e implementación de la Inteligencia Artificial (IA) y la evolución de los espacios físicos en las oficinas.

Para su ejecución se utilizaron dos metodologías complementarias. Por un lado, se llevaron a cabo 150 entrevistas focalizadas semiestructuradas, orientadas a obtener datos cualitativos sobre las tendencias estudiadas. Por otro lado, se aplicaron alrededor de 3,000 encuestas digitales para recopilar información principalmente cuantitativa. Estas metodologías se implementaron a lo largo de cinco países de Hispanoamérica: México, Colombia, Chile, Argentina y Perú.

Demográficos de Hispanoamérica

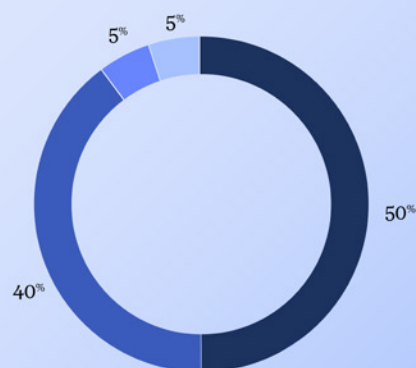
Como se mencionó anteriormente, para la realización de este estudio se encuestó a aproximadamente 3,000 personas distribuidas en cinco países de Hispanoamérica, con el objetivo principal de identificar y comprender las tendencias laborales que impactan en los negocios, particularmente en relación con: beneficios flexibles personalizados, uso e implementación de la IA y el diseño de los espacios físicos en las oficinas.

Adicionalmente a la distribución por países, se recabó información demográfica y laboral relevante, incluyendo el género, la industria en la que se desempeñan actualmente, el rol que ocupan y la edad, especificando la generación a la que pertenecen. Con esto, se busca garantizar una representación adecuada y un análisis completo de las dinámicas profesionales abordadas a lo largo de este estudio.

Generaciones

Las cohortes con mayor presencia en la totalidad del estudio fueron la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980), con una participación del 50%, y los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996), que representaron el 40%. Por su parte, los Baby Boomers y la Generación Z fueron los grupos que tuvieron un menor involucramiento, tanto en las encuestas digitales como en las entrevistas focalizadas, registrando un 5% de representación cada uno.

Perfil generacional



50% Generación X 40% Millennials 5% Generación Z 5% Baby Boomers

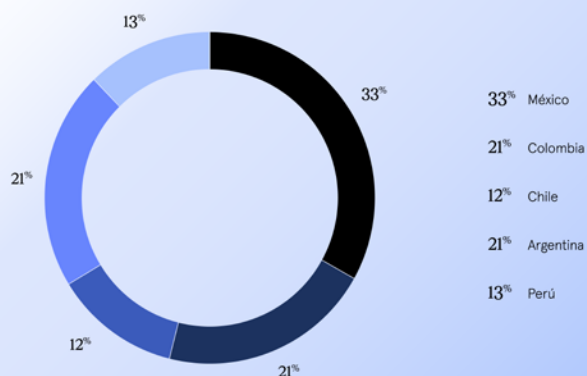


País

La muestra estuvo conformada por participantes de 5 países de Hispanoamérica: México, Colombia, Chile, Argentina y Perú. La participación se distribuyó de la siguiente manera:

- ✓ **México:** La mayor participación correspondió a México con 847 personas (33%), predominantemente de la Ciudad de México, Estado de México, Guadalajara y Monterrey.
- ✓ **Argentina:** Contó con 536 personas (21%), mayoritariamente de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza
- ✓ **Colombia:** La muestra obtuvo 527 participantes (21%) de Colombia, en su mayoría provenientes de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla.
- ✓ **Perú:** Se registraron 330 participantes (13%) de Perú, concentrados principalmente en Lima y Arequipa.
- ✓ **Chile:** Aportó 305 participantes (12%), provenientes sobre todo de las ciudades de Santiago, Valparaíso, Antofagasta y Concepción.

Países a los que pertenece la muestra



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 (0.08%), personas no binarias (0.12%) y participantes que prefirieron no especificar su género (0.08%).





Perfil de personas participantes

El sector con mayor participación en el estudio fue el terciario, que concentró el 52% de la muestra. Este sector engloba actividades orientadas a la prestación de servicios, tales como comercio, transporte, turismo, educación, salud, servicios financieros y administrativos. En segundo lugar, la industria secundaria representó el 32%. Este sector se enfoca principalmente en la transformación de materias primas en productos elaborados y semielaborados, como la manufactura, la industria alimentaria, la construcción, y procesos industriales, entre otros.

Asimismo, se registró la participación de personas que se desarrollan dentro de la industria primaria, dedicada a la extracción de recursos naturales, con el 11% de la muestra. Por otra parte, la industria cuaternaria, relacionada al conocimiento, la tecnología y la innovación, representó el 4%; y la industria quinary, asociada a servicios de alto nivel y al sector gubernamental, concentró el 1% de los participantes.

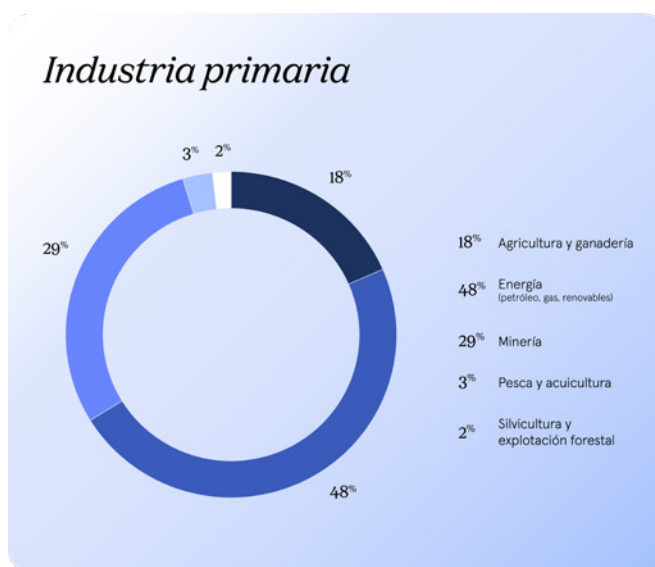


Zoom in por industria



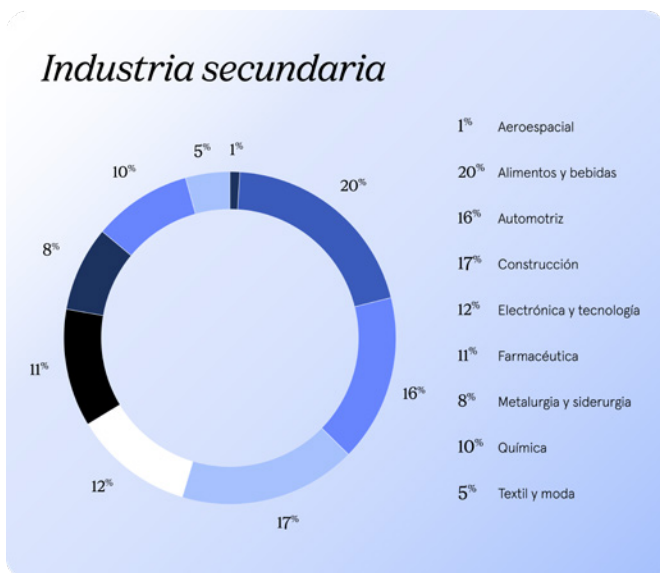
SECTOR PRIMARIO

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



SECTOR SECUNDARIO

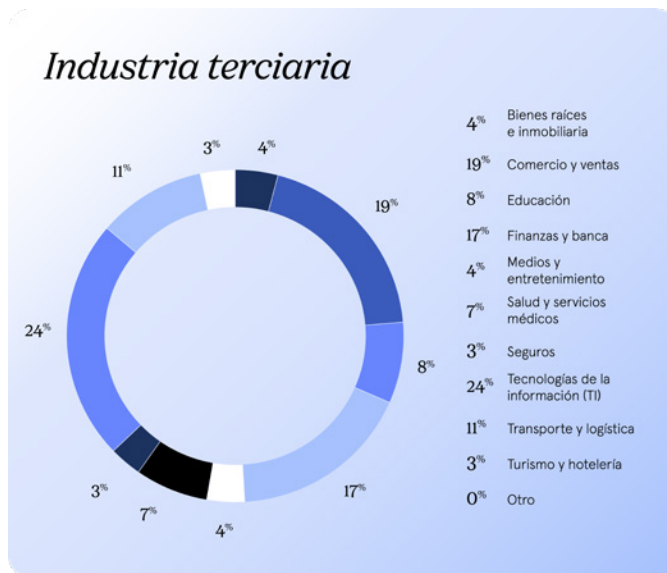
Los sectores con mayor representación fueron alimentos y bebidas (20%), construcción (17%) y automotriz (16%). También destacaron electrónica y tecnología (12%), así como la industria farmacéutica (11%).





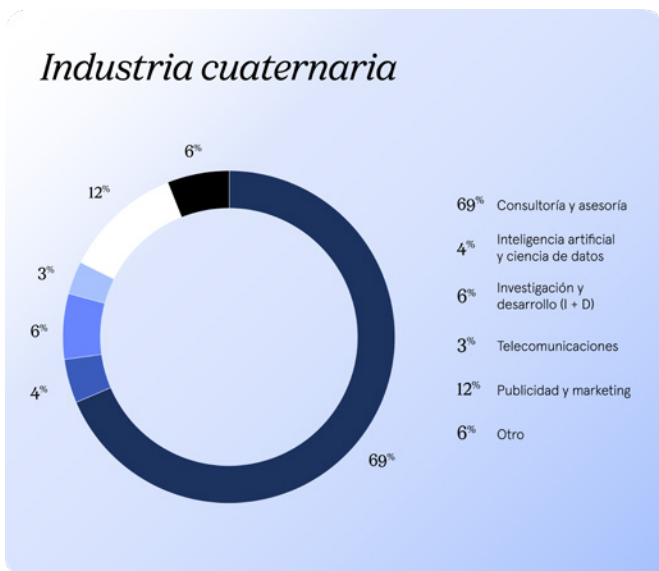
SECTOR TERCIARIO

Se registró una mayor participación del sector de tecnología de la información (TI), con el 24%. Otros sectores relevantes fueron comercio y ventas (19%), finanzas y banca (17%), y transporte y logística (11%).



SECTOR CUATERNARIO

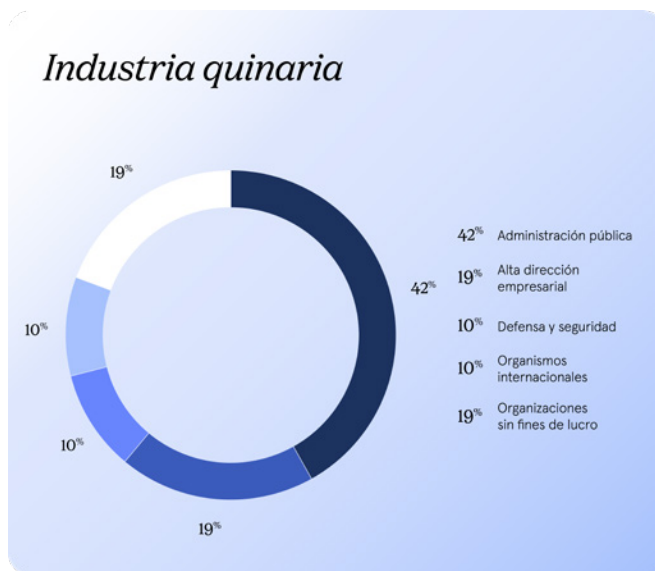
La mayoría de los participantes se desempeñan en consultoría y asesoría (69%). En menor medida, pero con presencia dentro de la industria, se identificó participación en publicidad y marketing (12%).





SECTOR QUINARIO

La mayor participación correspondió a la administración pública (42%). Asimismo, la alta dirección de empresas y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) representaron cada una el 19% de la muestra.



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

CAPÍTULO 1

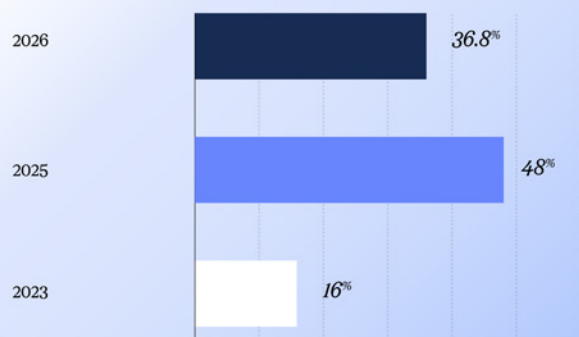
Estado actual del trabajo híbrido en Hispanoamérica: ¿cómo vamos?

Año tras año nos preguntamos qué es lo que prefiere el talento tras haber estado expuesto a diferentes esquemas laborales desde el 2020. En este camino, hemos buscado entender qué funciona y qué no, cuál es el modelo ideal y dónde se encuentra el justo medio entre las expectativas de los colaboradores y las posibilidades reales de los empleadores.

Tras el auge inicial del trabajo remoto, la incertidumbre del regreso paulatino a las oficinas y la reciente ola de retorno a esquemas tradicionales, parece que todavía nos encontramos en una disyuntiva entre la flexibilidad, la productividad y la presencialidad.

Actualmente, del total de la muestra regional que participó en el estudio, el 36.88% se encuentra en un esquema 100% presencial. Esta cifra contrasta con los hallazgos de años previos: en 2025, la presencialidad absoluta alcanzaba al 48% de los participantes (según el estudio “IA y presencialidad: el nuevo panorama laboral”, emitido por WeWork en colaboración con Michael Page), mientras que en 2023 se ubicaba en apenas un 16% (de acuerdo con el reporte “Más allá de la revolución híbrida: La paradoja del trabajo flexible en América Latina”, desarrollado por las mismas firmas).

Presencialidad a lo largo de los años



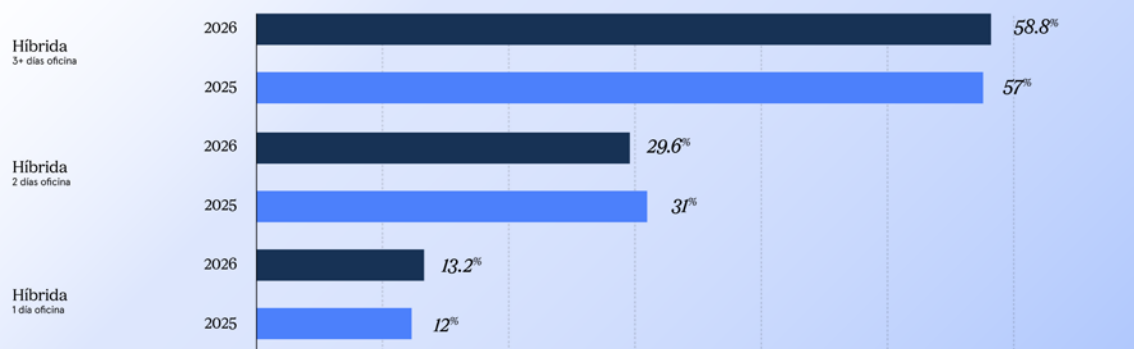
Nos encontramos en un momento de estabilización y consolidación de un modelo operativo que, aparentemente, funciona.

Sin embargo, ¿realmente predominan los esquemas híbridos y se aprovechan las ventajas que emanan de ellos? ¿Existe un verdadero balance entre asistir ciertos días a la oficina para capitalizar el contacto humano y la inmediatez, y trabajar el resto del tiempo desde espacios alternativos que permitan atender asuntos personales con facilidad y evadir el caos vial de las ciudades?

De los profesionales encuestados que declararon encontrarse en una modalidad híbrida (38.43%), el 58.53% acude tres o más días a la semana a las instalaciones de la empresa, el 29.63% asiste dos días y solo el 13.19% asiste un único día.

A diferencia de los resultados obtenidos en 2025, se percibe un alza de casi dos puntos porcentuales en el grupo de personas que acude tres o más días a la semana a la oficina, un comportamiento similar al del talento que asiste solo un día. Por el contrario, se observa una disminución de casi cuatro puntos porcentuales en la proporción de colaboradores que asisten dos días por semana.

Comparación esquemas de trabajo 2025 vs. 2026



La visión de los empleadores que optan por este modelo comienza a polarizarse entre la tendencia que se inclina hacia una mayor presencialidad y aquella que se apega a esquemas más balanceados o con tendencia hacia lo remoto.

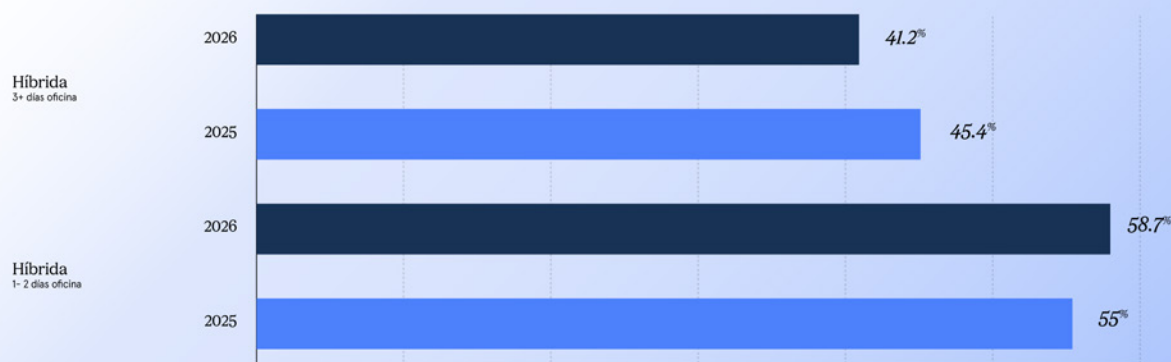
Pero, ¿qué es lo que prefiere el talento? Según la encuesta realizada, el 59.90% de la muestra efectivamente prefiere el modelo híbrido, lo que revela una brecha significativa de casi 21 puntos porcentuales frente al volumen de talento que hoy se encuentra trabajando bajo dicha modalidad.

Al desglosar a este grupo, y en concordancia con el estudio “IA y presencialidad: el nuevo panorama laboral” (emitido por WeWork en colaboración con Michael Page en 2025), el 45.41% prefiere asistir a la oficina tres o más días a la semana, mientras que casi el 55% restante opta por acudir solo uno o dos días.

Por otro lado, la tendencia se mantiene estable en cuanto a las personas que prefieren modelos 100% remotos o remotos con asistencia opcional a la oficina. Este segmento representa el 20.29% de la muestra, ubicándose apenas tres puntos porcentuales por debajo del grupo del año pasado, que alcanzó un 23%.

Los números son concluyentes: el talento ya sabe cuál es su esquema ideal.

El esquema de preferencia

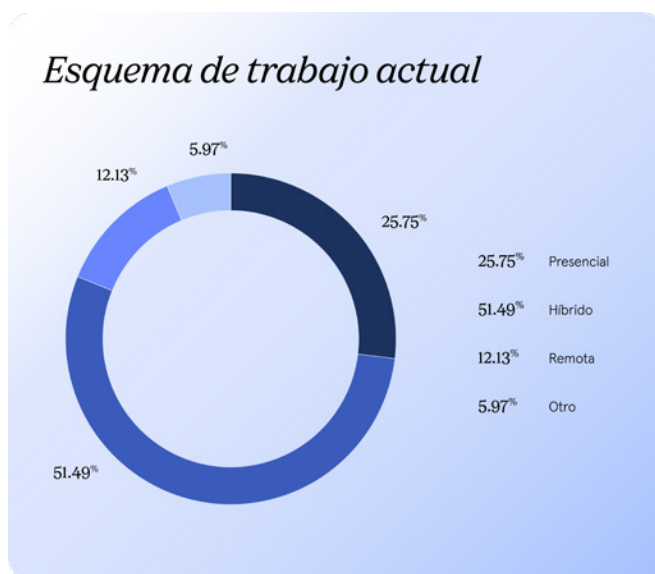


A partir de la información recopilada en Hispanoamérica, se identifica una tendencia consistente hacia una modalidad híbrida que implique asistir únicamente uno o dos días a la oficina. Esto refuerza la preferencia predominante por esquemas flexibles capaces de equilibrar de manera óptima la presencialidad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

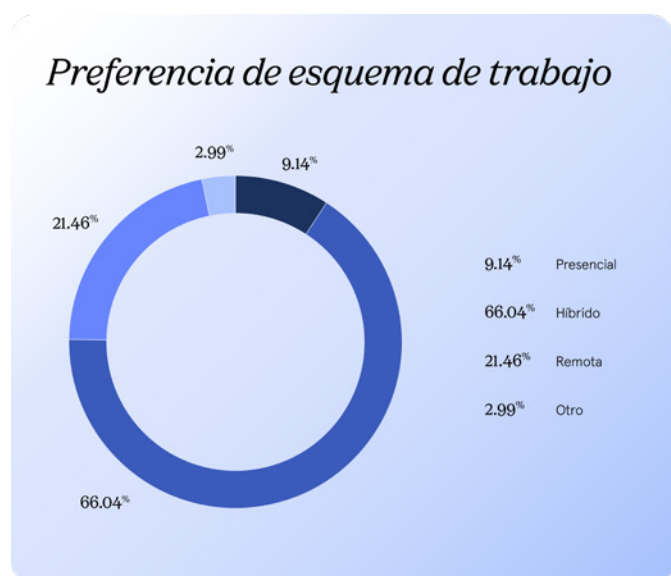
Zoom In: Estado actual del trabajo híbrido en Argentina: *¿cómo vamos?*

CAPÍTULO 2

Al analizar el contexto argentino, se observa que el 51.49% de los encuestados trabaja actualmente en una modalidad híbrida. En segundo lugar, el 25.75% se desempeña en un esquema completamente presencial, mientras que el 12.13% se encuentra en una modalidad 100% remota, seguido por otros esquemas alternativos que representan el 5.97% restante de la muestra.



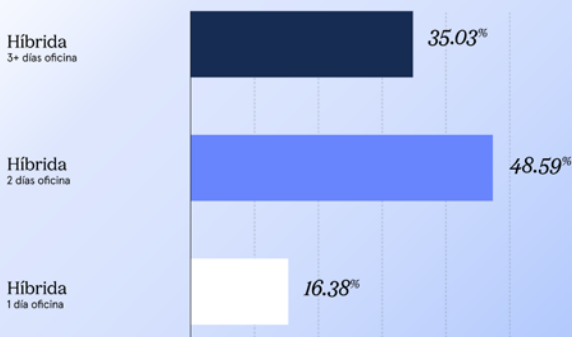
Las modalidades de trabajo han adquirido un papel central en la propuesta de valor hacia el talento. Los profesionales argentinos entrevistados reconocen que cada uno de estos esquemas posee ventajas y desventajas intrínsecas, lo que nos lleva a la pregunta: ¿qué modalidad de trabajo prefiere el talento argentino?



“ En concordancia con la tendencia registrada en Hispanoamérica (59.90%), *la mayoría de los encuestados en Argentina se inclina por un modelo híbrido, alcanzando un 66.04% de preferencia por dicha modalidad.* En segundo lugar, el esquema 100% remoto o remoto con asistencia opcional a la oficina cobra relevancia con un 21.46%, seguido por la modalidad presencial con el 9.14%. Por último, un pequeño grupo (2.99%) indicó no tener ninguna preferencia en particular respecto a su modelo de trabajo.



Preferencia de modalidad híbrida

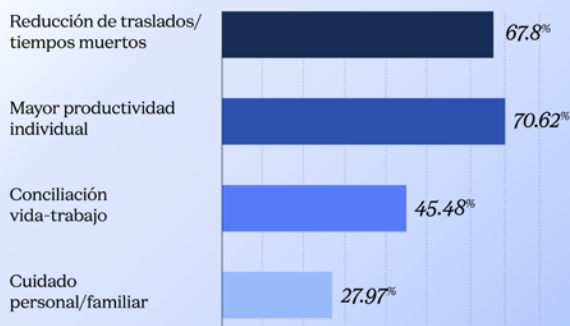


Profundizando en el segmento de encuestados que prefieren la modalidad híbrida, se observa un matiz clave en la intensidad de la presencialidad deseada. La preferencia se inclina claramente hacia esquemas con una mayor asistencia a las instalaciones, donde las opciones de acudir tres o dos días a la oficina concentran el 83.62% de las menciones dentro de este grupo.

Sin embargo, ¿cuáles son las razones para preferir un modelo sobre otro? Para el talento que opta por el esquema híbrido, el 70.62% fundamenta su elección en el balance entre la vida personal y laboral, sumado a la reducción de los tiempos de traslado (67.80%), una mayor productividad (45.48%) y, finalmente, un factor emergente: el cuidado personal o familiar (27.97%). Aunado a ello, es importante considerar que el 83.33% de la muestra que prefiere dicho modelo también opta por realizar el trabajo profundo fuera de la oficina central, escenario en el cual el 12.71% elegiría un espacio de coworking.



Motivos de preferencia por el modelo híbrido



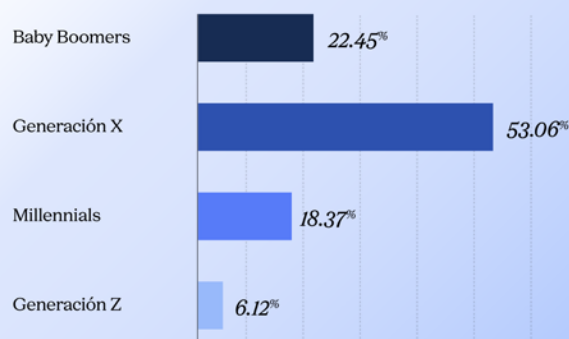


De quienes prefieren la modalidad presencial, el 48.98% hace alusión a este esquema debido a la mayor colaboración presencial, empatando con el desarrollo de la cultura y el sentido de pertenencia, que registró el mismo 48.98%. A estos factores les sigue la exigencia propia de las condiciones del puesto (40.82%) y, por último, la percepción de una mayor productividad, que cobra relevancia con el 38.78% de las menciones.

Cabe destacar que el grupo que prioriza la presencialidad absoluta está conformado en su mayoría por profesionales pertenecientes a las cohortes de Baby Boomers y Generación X (75.51%), mientras que el 18.37% corresponde a Millennials y solo el 6.12% pertenece a la Generación Z.

“ Por lo que existe un *punto de inflexión importante entre generaciones* que cada vez buscan menos la presencialidad sin flexibilidad.

Preferencia generacional por el modelo presencial



Finalmente, de quienes prefieren un modelo remoto o remoto con asistencia opcional a la oficina, el 89.57% hace alusión a la reducción de tiempos muertos y de traslado. En este mismo grupo, también destacan factores como el balance entre la vida personal y laboral (74.78%), una mayor productividad (60.87%) y el cuidado personal (44.35%). En este caso, la brecha generacional se acorta, ya que el 53.04% de este segmento está conformado por Millennials y Generación Z, mientras que el 46.96% restante corresponde a Baby Boomers y Generación X.

Asimismo, es importante considerar que el 83.48% de dicho grupo se encuentra distribuido en Buenos Aires, Rosario y Córdoba; ciudades que se caracterizan por entornos urbanos de alta complejidad y saturación vial. 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

“ Buenos Aires se encuentra en el puesto 108 del ranking de la ciudad con mayor congestión vial, donde *las personas pierden alrededor de 126 horas solo en horas pico en el año.*

mientras que Rosario se encuentra en el puesto 182 global, con 94 horas perdidas. Finalmente, Córdoba, en la posición 258 a nivel global con 84 horas perdidas. (TomTom Index, 2026).

La tendencia es clara, el talento busca:

Reducción de tiempos muertos/traslados

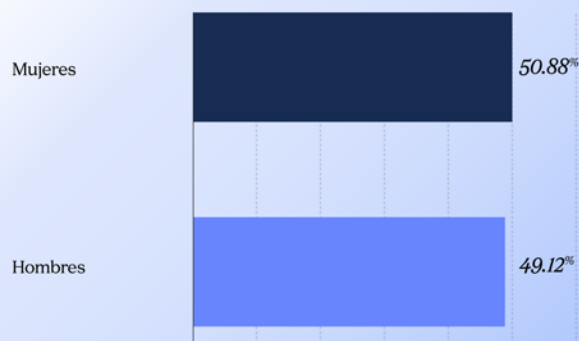
Balance vida-trabajo

Cuidado personal

Mayor productividad

No obstante, las responsabilidades de cuidado, ya sean personales o familiares, también comienzan a ganar terreno en la agenda laboral. La encuesta indica que esta dimensión es una prioridad para el 49.12% de los hombres frente al 50.88% de las mujeres. La brecha de género en cuanto al impacto de las tareas de cuidado sobre las preferencias laborales se vuelve evidente al considerar que el volumen de hombres entrevistados duplica al de mujeres. Lo verdaderamente relevante es que, aun representando una proporción menor de la muestra total, las mujeres muestran una tendencia significativamente mayor a priorizar el cuidado personal y familiar en comparación con sus pares masculinos.

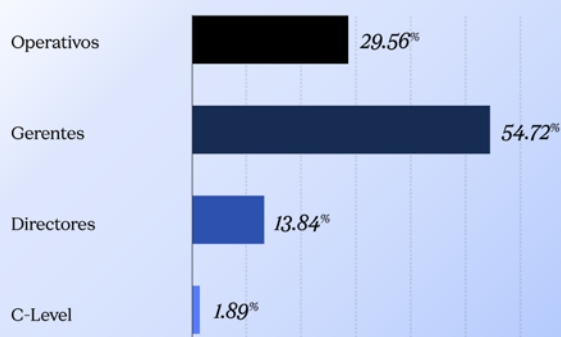
Brecha de género en la priorización de cuidados



Por otra parte, también se perciben diferencias respecto al seniority del talento. Mientras que el 13.84% de los perfiles directivos prefiere un modelo híbrido de tres o más días en la oficina o un esquema presencial, el 29.56% de las personas que se encuentran en posiciones operativas (representantes, analistas, especialistas, supervisores, coordinadores, entre otros) opta por asistir tres o más días a las instalaciones o estar bajo un modelo presencial; de estos últimos, solo el 31.91% refiere que es más productivo bajo esta modalidad. Por su parte, el interés por la presencialidad o el híbrido de alta asistencia crece notablemente en los mandos medios, puesto que el 54.72% de las posiciones gerenciales prefiere dichos esquemas.



Preferencia modelo híbrido 3+ días/presencial por seniority



“ 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 estas 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 profesionales es otro de los factores que impactan en sus preferencias, aunque no necesariamente de la manera en que se esperaría. En el sector de alimentos y bebidas, el 37.14% prefiere una modalidad presencial o híbrida de tres o más días en la oficina, y el 76.92% de este grupo refiere que bajo este esquema logra una mejor conciliación entre su vida personal y laboral, además de una mayor colaboración presencial. Por su parte, el 27.08% del talento en comercio y ventas también opta por esta modalidad. En contraste, el 37.18% de las personas en el área de tecnología prefiere la modalidad remota; de este último segmento, el 100% elige realizar las tareas que requieren concentración en un lugar distinto a la sede de la empresa (ya sea su casa, un coworking u otro espacio), mientras que el 93.10% señala que prefiere dicho modelo debido a la reducción en los tiempos de traslado. Por lo tanto, no se trata solo de una cuestión de gusto personal, sino de una respuesta a dinámicas sectoriales y a costos tanto económicos como de bienestar.

Las dinámicas de los diferentes modelos de trabajo se han basado en un proceso de prueba y error que no necesariamente toma en cuenta las realidades, necesidades o dinámicas sociales de quienes están sujetos a ellas. No obstante, cabe destacar que estos esquemas también propician el desarrollo de nuevas habilidades. El 92.30% del talento argentino entrevistado considera que es así, destacando competencias como la organización, la autogestión, la autonomía, la comunicación efectiva, la concentración, el compromiso y la productividad. De este modo, los colaboradores reconocen el valor estratégico de la capacidad de adaptación y la apertura al cambio en el entorno actual.

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

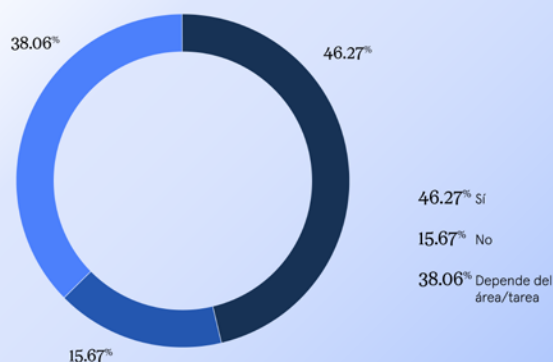
CAPÍTULO 3



La inteligencia artificial (IA) se ha desarrollado de manera exponencial en los últimos años, integrándose de forma cotidiana tanto en el panorama personal como en el profesional. Al filtrarse en nuestras dinámicas sociales diarias, nos enfrenta a nuevos desafíos de gestión que retan nuestra capacidad de discernimiento, adaptación y priorización entre el factor humano y el tecnológico.

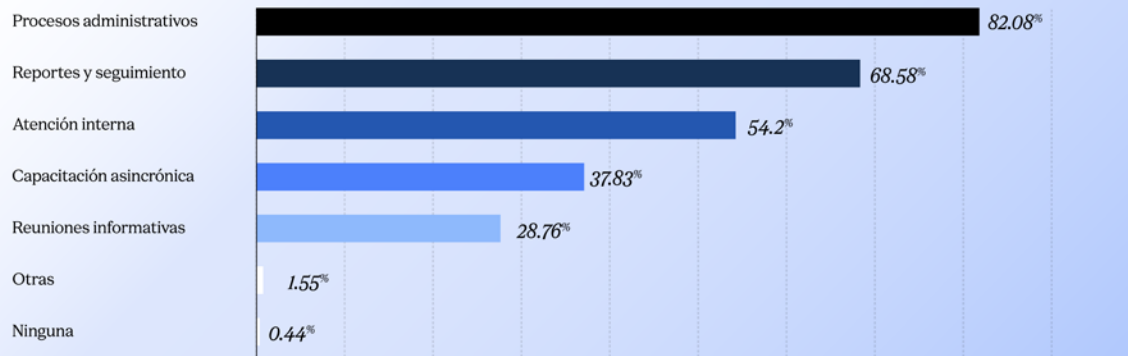
Al consultar al talento argentino si considera que la IA puede reemplazar ciertas actividades que actualmente requieren de presencialidad, el 46.27% afirma que sí, el 15.67% sostiene que no y el 38.06% restante considera que esto dependerá exclusivamente del área o de la tarea específica a desempeñar.

¿La IA puede reemplazar ciertas actividades?



Dentro del segmento de talento que considera que sí existen actividades reemplazables o que esto depende del área, se destacan los siguientes procesos: las tareas administrativas (82.08%), la generación de reportes y el seguimiento operativo (68.58%), la atención interna como el Service Desk (54.20%), la capacitación asincrónica (37.83%) y las reuniones de carácter informativo (28.76%).

Actividades que puede reemplazar la IA



El talento entrevistado también refiere actividades como la creación de contenido, el seguimiento de indicadores de desempeño, tareas de control, implementación de chatbots, análisis de datos, control de calidad, traducciones y la estandarización de procesos y tareas repetitivas de una posición, precisando que se automatiza la actividad y no el puesto de trabajo per se.

Además, se destaca una cuestión particular sobre un terreno donde la tecnología aún no predomina: únicamente el 12.11% de las personas encuestadas indica que la creación e ideación de proyectos son reemplazables. Sin embargo, quienes consideran que esto es factible pertenecen predominantemente a la Generación X (62.86%). Ante esto, surge la interrogante de si, tras el auge tecnológico que impacta a las distintas generaciones, se perciben indicios de un retorno a la valorización de lo humano o si el entorno tenderá hacia un panorama de mayor balance.





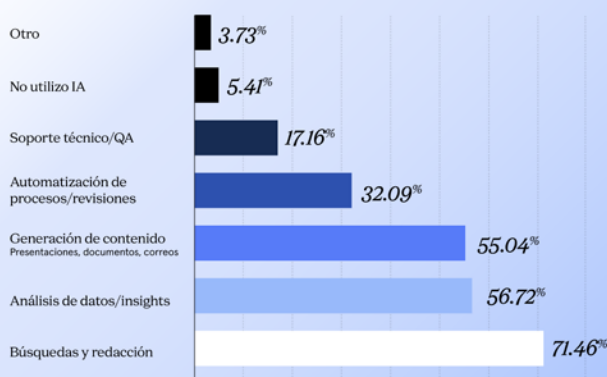
En términos más prácticos, e independientemente de las percepciones individuales, ¿para qué se está utilizando actualmente la IA en el ámbito laboral?

Considerando que posee diversos casos de uso, el 71.46% de las personas encuestadas la emplea para búsquedas y redacción, el 56.72% para el análisis de datos o generación de insights, el 55.04% para la creación de contenido, el 32.09% para la automatización de procesos y el 17.16% para soporte técnico; por el contrario, solo el 5.41% refiere no utilizarla. Adicionalmente, el talento menciona aplicaciones en áreas como programación, desarrollo de software, estructuración de proyectos y apoyo en procesos creativos.

Los datos muestran una clara coincidencia entre lo que se cree que se puede reemplazar con IA y su utilización real en casi todos los escenarios, con excepción de la creación de contenido, donde existe una percepción de reemplazo moderada frente a un nivel de uso real notablemente alto.

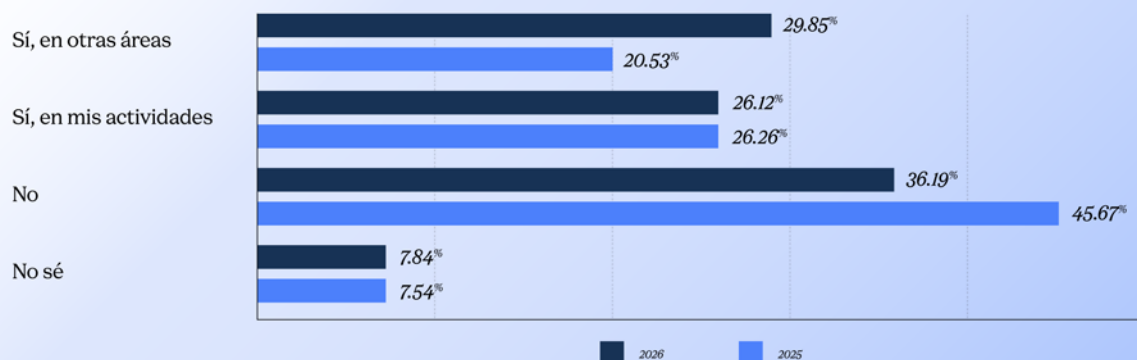


Usos principales de la IA en el trabajo



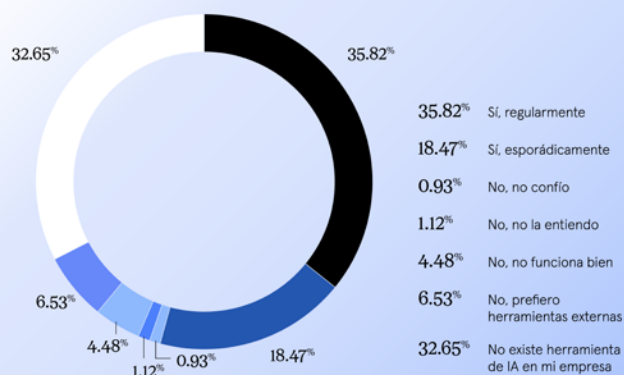
En comparación con el año anterior, el uso que se le ha dado a la IA dentro de las empresas se ha modificado en ciertos aspectos. El 29.85% del talento encuestado en 2026 refiere que su organización ya ha comenzado a utilizar softwares de IA, lo que representa un incremento frente al 20.53% registrado el año pasado. Por otro lado, la proporción de colaboradores que la emplean en sus actividades diarias mostró una ligera disminución, pasando del 26.26% en 2025 al 26.12% en el presente ciclo. En cuanto a las personas que indicaron no contar con herramientas de IA en sus empresas, este grupo descendió significativamente del 45.67% en 2025 al 36.19% este año. Finalmente, el segmento que desconoce si se ha implementado esta tecnología en su organización se ubicó en un 7.84% en 2026, mostrando una variación mínima respecto al 7.54% del periodo previo.

¿Tu empresa ha empezado a utilizar softwares de IA que impacten su trabajo?



Asimismo, del total de personas encuestadas, el 34.71% refiere que utiliza regularmente las plataformas y softwares de IA provistos por su empresa, el 19.02% lo hace de manera esporádica y el 6.47% prefiere recurrir a herramientas externas. Por otro lado, un 4.51% expone que no las utiliza debido a que no funcionan adecuadamente, mientras que el 33.33% indica que la compañía no les provee este tipo de tecnología. Finalmente, entre otros factores marginales, se encuentra el talento que no confía en dichos programas (0.78%) o que evita usarlos porque no los comprende (1.18%). Cabe destacar que el 100% de este último grupo rezagado en el uso está conformado por Millennials, Generación X y Baby Boomers, quedando la Generación Z completamente excluida de esta tendencia negativa.

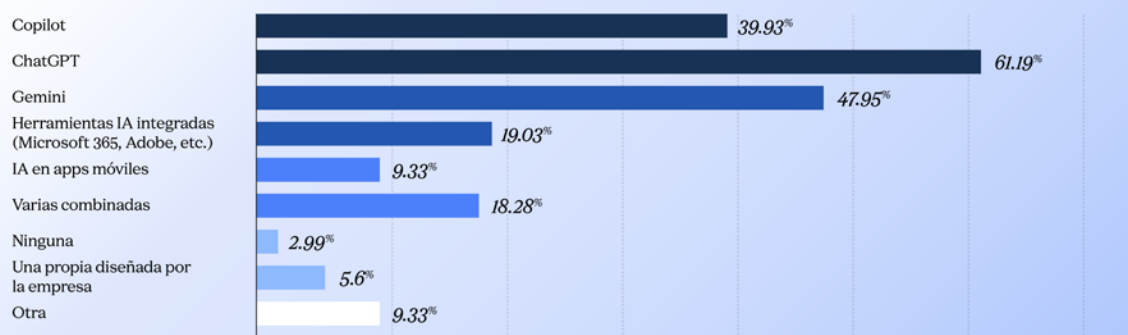
¿Usas la IA que provee tu empresa?



“ Además, existe una tendencia clara respecto de las preferencias de uso: *61.19% utiliza ChatGPT, 47.95% utiliza Gemini, 39.93% utiliza Copilot, 19.03% emplea herramientas de IA integradas, 9.33% utiliza IA en apps móviles, 5.60% emplea herramientas de IA diseñadas por su empresa y 9.33% emplea otras herramientas.*

Por otro lado, el 2.99% de las personas encuestadas refiere no utilizar ninguna herramienta de IA. Este segmento se concentra principalmente en sectores como energía, construcción, alimentos y bebidas, y comercio y ventas; asimismo, el 100% de estos usuarios pertenece a las cohortes de los Baby Boomers y la Generación X.

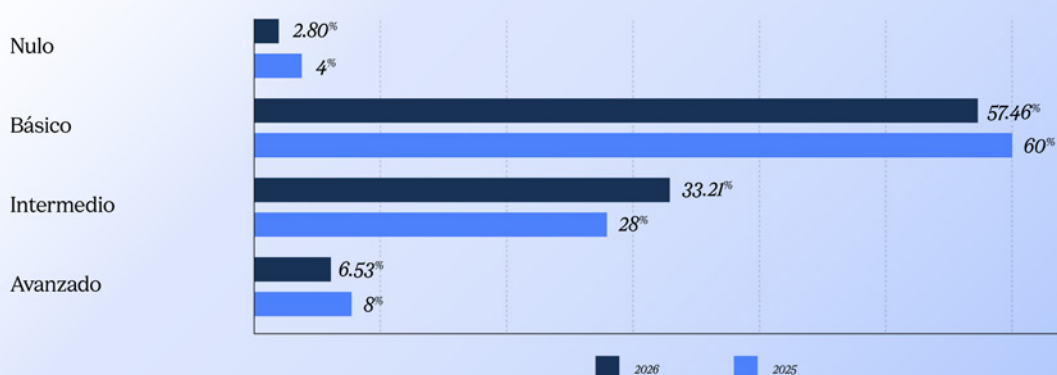
¿Cuáles herramientas de IA usas?



“ En cuanto al nivel de conocimiento sobre inteligencia artificial, solo el 2.80% de los participantes afirma no tener ninguno, grupo compuesto en un 80% por Baby Boomers y Generación X. *Por otro lado, la mayoría declara un dominio inicial: el 57.46% lo considera básico y el 33.21% intermedio.* Finalmente, apenas un 6.53% se ubica en un nivel avanzado; este último grupo, si bien cuenta con representantes de todas las edades, está integrado principalmente por Millennials y Generación X, concentrándose en sectores como Tecnologías de la Información, Comercio y Ventas, y Banca y Finanzas.

Sin embargo, en comparación con los resultados de 2025, la tendencia de nulidad en el conocimiento se redujo un punto porcentual, mientras que el segmento de quienes consideraban tener un nivel básico disminuyó casi tres puntos porcentuales. Por el contrario, la percepción de un conocimiento intermedio registró un incremento de casi cinco puntos porcentuales, en contraste con la percepción de un dominio avanzado, la cual descendió casi dos puntos porcentuales.

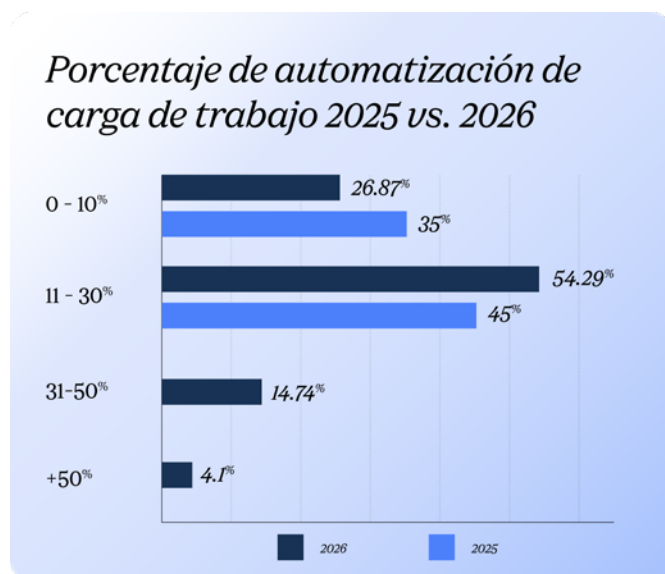
Nivel de conocimiento sobre IA



Por su parte, con un incremento de casi cuatro puntos porcentuales en comparación con los resultados de 2025, el 90.86% del talento entrevistado considera que la IA puede optimizar la eficiencia laboral, mientras que un marginal 1.71% opina lo contrario. Sin embargo, a diferencia del estudio del año anterior, el 7.59% de los encuestados manifestó no estar seguro de este impacto positivo, lo que representa un aumento frente al 5.03% registrado por este mismo segmento en 2025. Cabe destacar que, dentro de este grupo que muestra escepticismo, el 85% forma parte de las generaciones X y Millennial.



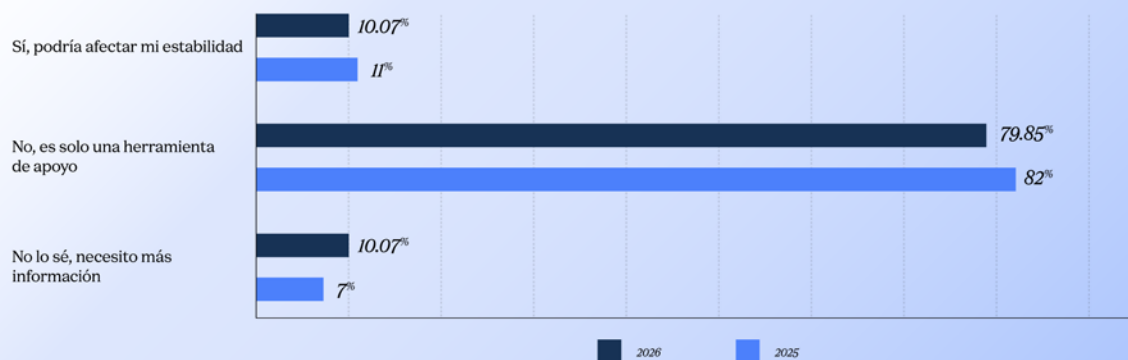
Además, el 54.29% de las personas encuestadas considera que su carga de trabajo se podría automatizar entre un 11% y un 30%, lo que representa casi 10 puntos porcentuales más en referencia al estudio realizado en 2025. En contraparte, el porcentaje de profesionales que estima que solo se podría automatizar hasta un 10% de su labor diaria se redujo en casi 10 puntos porcentuales, ubicándose en un 26.87%.



Si bien cada día el talento se adapta con mayor facilidad a la implementación de nuevas tecnologías, este proceso también va acompañado de cierto escepticismo, temor o incertidumbre por lo que deparará el futuro. Sin embargo, la llegada de la IA, por el momento, se ha entendido como una herramienta de apoyo más que como un ente que reemplace a la humanidad y su labor. A medida que se comprende y experimenta con mayor detalle y profundidad, y se incrementan los conocimientos respecto a ella, la preocupación colectiva también parece disiparse.

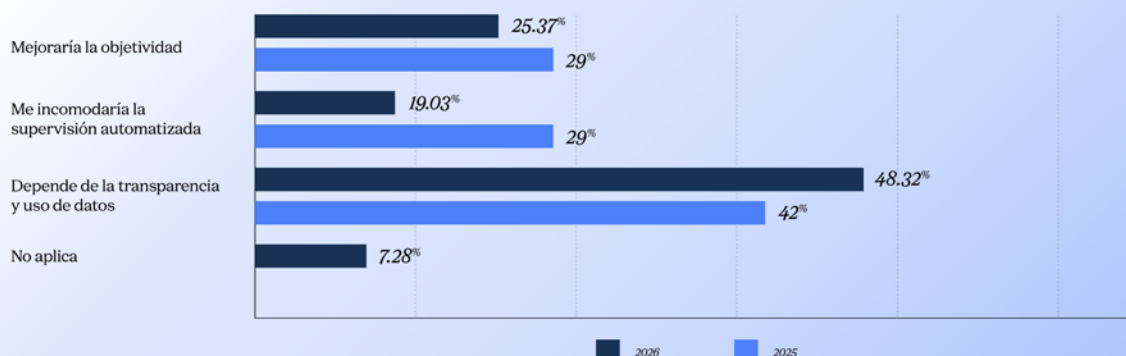
En 2025, el 82% de quienes participaron en la encuesta refirieron percibir la IA como una herramienta de soporte que no reemplazaría su rol laboral; para 2026, ese porcentaje se ajustó levemente a un 79.85%. Por su parte, la proporción de personas que indicaron necesitar más información antes de adoptar una postura definida se incrementó del 7% en 2025 al 10.07% en 2026. Finalmente, la tendencia de quienes consideran que esta tecnología podría afectar su estabilidad laboral mostró una reducción de casi un punto porcentual, pasando del 11% en 2025 al 10.07% en el presente ciclo.

¿Te preocupa que la IA pueda reemplazar parte de tu rol en la empresa?



Existe una ambivalencia continua ante la medición de la productividad mediante inteligencia artificial. En 2025, el 29% de los participantes indicó que se sentiría cómodo con que una herramienta de IA evaluara su desempeño, proporción que se redujo al 25.37% en 2026. En concordancia, el segmento de personas que condicionó su postura a la transparencia e implementación pasó del 42% en 2025 al 48.32% en 2026, evidenciando una mayor comprensión sobre la complejidad de medir ciertos intangibles y la necesidad de diseñar parámetros adecuados en los sistemas de IA. Por otro lado, el porcentaje de participantes que manifestó que sentiría incomodidad registró un descenso significativo de casi 10 puntos porcentuales, pasando del 29% en 2025 al 19.03% en el presente ciclo.

¿Cómo te sentirías si se implementara IA para medir tu productividad?

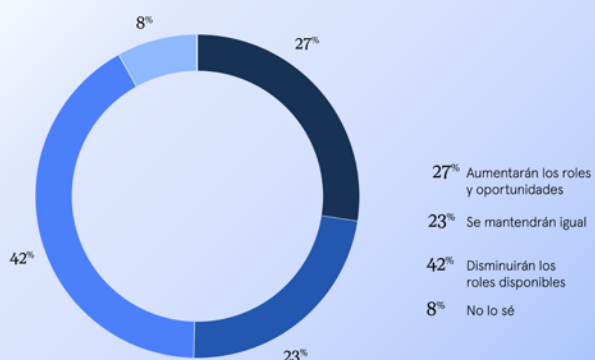


Las tendencias y hallazgos anteriores se traducen en una visión objetiva por parte del talento respecto a los beneficios y riesgos implícitos en el uso e implementación de la IA. Los principales impactos positivos percibidos se centran en la eficiencia y el ahorro de tiempo, la automatización, la generación de ideas, una mayor productividad, el rápido acceso a la información, el análisis y la personalización. Por su parte, los efectos negativos que generan mayor inquietud consisten en la pérdida del pensamiento crítico y de la capacidad analítica, los errores y sesgos de la información, el impacto en la creatividad, la falta de confiabilidad y confidencialidad, el uso de datos, el desplazamiento laboral, el impacto ambiental y la pérdida del toque humano.

Este panorama visibiliza y pone sobre la mesa nuevas inquietudes, las cuales pueden diferenciarse entre una preocupación absoluta y una preocupación condicionada; esta última se ve atenuada por factores como la regulación, el uso controlado y el complemento humano. En contraparte, existe otro sector que no manifiesta preocupación debido a que percibe a la IA como una herramienta netamente complementaria, sumado a un enfoque laboral en áreas donde el talento considera que la tecnología no trasciende —tales como atención al cliente, negociaciones y ámbitos legales, entre otros— debido a la falta de contexto suficiente y a la necesidad de aplicar políticas claras de regulación.

Sin embargo, en otros sectores o industrias se percibe un recelo creciente. Al consultar al talento sobre el impacto que cree que tendrá la IA en las oportunidades laborales de su sector, el 42% considera que los roles disponibles disminuirán, el 23% estima que se mantendrán igual, el 27% proyecta que aumentarán las vacantes y, finalmente, un 8% aún no cuenta con una postura clara al respecto.

¿Qué impacto crees que tendrá la IA en oportunidades laborales en tu industria?



El talento percibe que existirá una contracción o estancamiento en el mercado laboral, derivado de un entorno con mayores exigencias y selectividad que no necesariamente se traducirá en una oferta más amplia, y donde la IA desempeñará un papel fundamental al convertirse en una ventaja profesional indispensable.

La evidencia apunta a que el talento argentino 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 aumentan la adopción, el conocimiento y la experiencia con estas herramientas, el temor y la incertidumbre disminuyen, consolidando 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— permanece como el eje central.



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

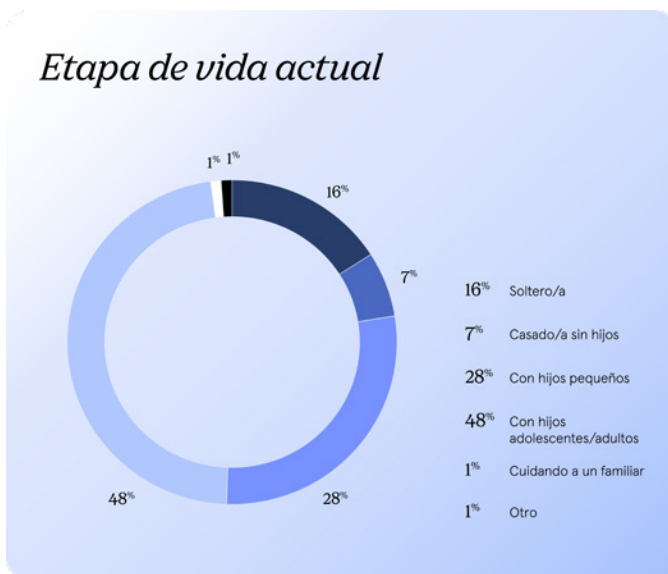
CAPÍTULO 4



En los últimos años se ha puesto un foco especial en los diferentes esquemas de trabajo y su relación con la flexibilidad para alcanzar no solo el balance entre la vida personal y laboral, sino también el equilibrio entre empleador y colaborador. Sin embargo, el hecho de ir o no a la oficina ya no es suficiente. El talento se ha dado cuenta de que la flexibilidad, el balance y el bienestar van mucho más allá y son mucho más complejos que la presencialidad o la falta de ella, aunque sin restar importancia a cómo la modalidad de trabajo afecta a los demás factores para un bienestar integral y sostenible.

Bajo este entendimiento, ha surgido la necesidad de cuestionar para quién son realmente los beneficios que otorgan las empresas. El talento busca desmarcarse de una categoría generalizada, puesto que sus necesidades e intereses cambian y evolucionan de acuerdo con sus diferentes momentos de vida.

De las personas encuestadas, el 16% es soltera, el 7% está casada y no tiene hijos, el 28% está casada y tiene hijos pequeños, el 48% tiene hijos adolescentes o adultos, el 1% se encuentra al cuidado de un familiar y el 1% restante se halla en otra situación, tal como el ejercicio de la maternidad o paternidad autónoma.



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

Las personas que fueron entrevistadas para este estudio visibilizan el fuerte cambio que existe entre etapas;

“ Las prioridades no son estáticas y adquieren valor según las necesidades concretas del momento.

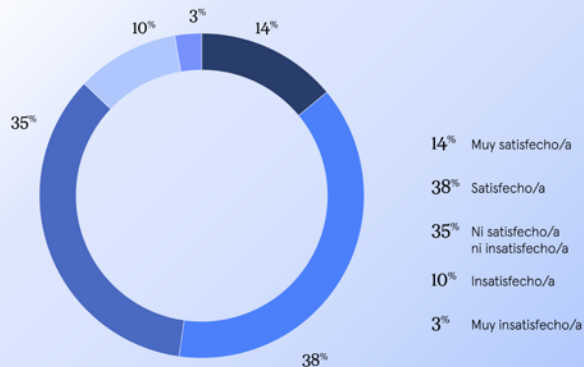
Los resultados arrojan que *el punto de inflexión para la aceptación o rechazo al esquema de beneficios actual es tener hijos*, ya que cambian radicalmente cuando aparecen responsabilidades de cuidado y salud, dando prioridad a la obra social/prepaga, la cobertura familiar y la estabilidad económica.

La priorización de la salud se posiciona como el eje central de la evolución del talento, consolidándose como una necesidad estructural, especialmente en contextos económicos complejos como el de Argentina. En esta misma línea, la valoración de los beneficios se encuentra ligada a la realidad financiera cotidiana y no solo al bienestar; de hecho, incluso quienes refieren que la relevancia de estos incentivos no cambia según la etapa de vida, reconocen de manera implícita su valor constante y estable, aunque no sea el factor dominante.

El talento considera que los beneficios no solo deberían evolucionar de acuerdo con la etapa de vida, sino que también reconoce que estos se vuelven indispensables en momentos críticos y se resignifican según las condiciones individuales, un escenario donde las premisas generalizadas pierden terreno y capacidad de adaptación frente a los nuevos contextos.

Por ello, al consultar a los participantes qué tan satisfechos se encuentran con sus beneficios actuales, el 14% refirió sentirse muy satisfecho, seguido por un 38% que se encuentra satisfecho. Por su parte, el 35% manifestó no sentirse satisfecho ni insatisfecho, mientras que en el espectro negativo, el 10% se declaró insatisfecho y el 3% restante, muy insatisfecho.

Nivel de satisfacción con los beneficios actuales



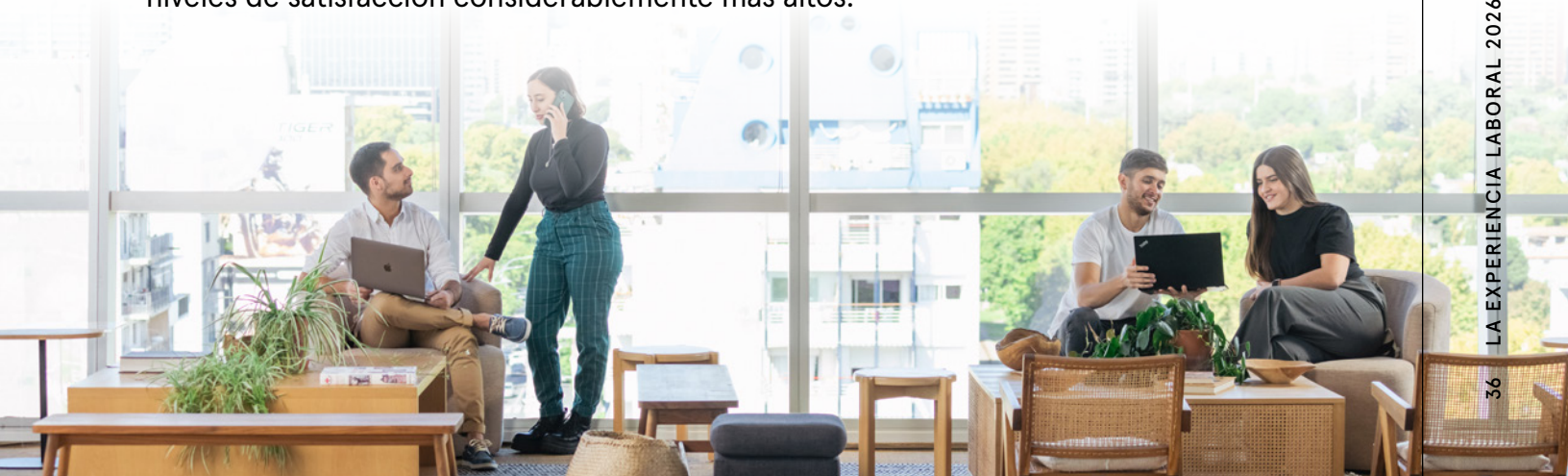
La percepción se distribuye de la siguiente manera:

Percepción	Positiva	Neutral	Negativa
MUESTRA	52.3%	34.6%	13.1%

Lo anterior indica que existe una satisfacción moderada pero no diferenciadora, donde uno de cada tres participantes se encuentra en una zona neutra; esto evidencia que los beneficios actuales no generan un valor claro ni una conexión emocional, lo que deriva en una desalineación estructural.

Considerando que el 75% de la muestra tiene hijos y el 28% de ellos son pequeños, dicha satisfacción moderada responde a que los beneficios sí cumplen con los aspectos básicos; sin embargo, no logran cubrir necesidades complejas ni evolucionan a la par de las transiciones de vida de los colaboradores.

Por su parte, las mujeres con hijos pequeños muestran la mayor insatisfacción total (25%), al enfrentar una mayor carga de cuidado con beneficios poco adaptados a su realidad y circunstancias. En contraste, las mujeres sin responsabilidades de cuidado presentan niveles de satisfacción considerablemente más altos.



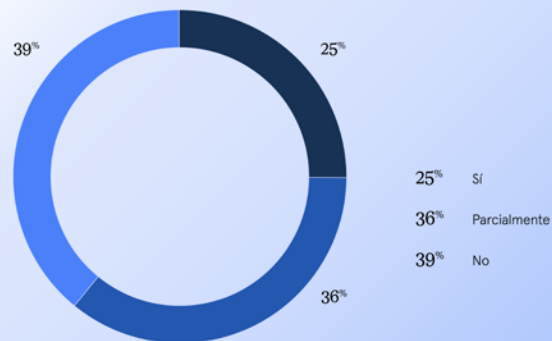
Esta revisión se vuelve estratégica, señalando que los beneficios deberán enfocarse en los cuidados, la flexibilidad y el desarrollo, mostrando una especial sensibilidad al contexto; sobre todo al de las mujeres jóvenes, quienes representaban el 44% de la fuerza laboral en 2025, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Sin embargo, la brecha más profunda no es solo de género o de etapa vital de forma aislada, sino de la intersección entre ambos factores: mujeres y hombres con hijos pequeños, un desafío que impacta con mayor severidad a las mujeres (25% frente al 18% en los hombres).

Adicionalmente, al consultar al talento si siente que sus beneficios actuales responden a sus necesidades personales, únicamente el 25% afirmó que sí lo hacen, mientras que el 36% refirió que responden de manera parcial y un preocupante 39% consideró que no se alinean en absoluto a sus exigencias actuales.



¿Sientes que tus beneficios responden a tus necesidades personales?



“Es evidente que los esquemas de beneficios no están diseñados para resolver necesidades reales, sino para cubrir estándares mínimos, puesto que *3 de cada 4 personas entrevistadas no están plenamente cubiertas, dejando al descubierto una brecha estructural muy marcada entre lo que se ofrece y lo que se necesita.*”



El problema radica en la falta de personalización y la distribución de beneficios, así como su pertinencia y acceso.

“ Además, las mujeres con hijos/as pequeños/as presentan mayor desalineación e insatisfacción por beneficios insuficientes ante la máxima carga de cuidados, siendo que *el sistema actual favorece a perfiles de menor complejidad como hombres solteros*.

Lo anterior responde a lógicas y esquemas tradicionales de una fuerza laboral de antaño. Como explica Claudia Goldin, Premio Nobel de Economía 2023, “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” (Goldin en Durán, 2023), teniendo así, cargas laborales adicionales que requieren de un enfoque diferente en cuanto a beneficios; la falta de beneficios asociados al cuidado ponen en evidencia su incapacidad de adaptarse a realidades concretas y cambiantes. Empero, aun cuando los beneficios se adapten a contextos predominantemente femeninos, ello implicaría una estructura tradicional que merma el crecimiento profesional de las mujeres, delegando -subliminalmente- las tareas de cuidados exclusivamente a ellas.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relevancia</i>
COBERTURA BÁSICA INSUFICIENTE (SALUD)	Alta	Crítica
LIMITACIÓN ECONÓMICA (SALARIO/COSTO DE VIDA)	Alta	Estructural
FALTA DE BENEFICIOS DIFERENCIADOS O DE DESARROLLO	Media	Estratégica
CASOS POSITIVOS (BENEFICIOS INCOMPLETOS E INTEGRALES)	Media	Segmentado

Independientemente del factor de género, el talento argentino indica que los beneficios básicos resultan insuficientes y carecen de profundidad, una situación que se complejiza aún más debido al entorno macroeconómico del país, el cual condiciona directamente el valor de estas compensaciones. Asimismo, el 84.6% de las personas entrevistadas refiere que los beneficios son un factor diferenciador para permanecer en una organización, mientras que el 3.8% considera que esto depende del paquete ofrecido y el 7.7% no lo evalúa como un elemento determinante para su continuidad. Estos datos los consolidan como un componente estructural para la fidelización y retención del talento; en consecuencia, a pesar de no estar optimizados, su ausencia tiene un peso crítico, operando como una condición mínima indispensable más que como un diferenciador positivo.

A pesar de la marcada desalineación entre las expectativas y la oferta corporativa, existe una alta dependencia hacia estos esquemas debido a la presión económica, la carga familiar y los niveles de satisfacción moderados. De este modo, en Argentina, los beneficios no retienen al talento porque generen un vínculo de lealtad por su excelencia, sino porque se han vuelto estrictamente necesarios para la subsistencia cotidiana.

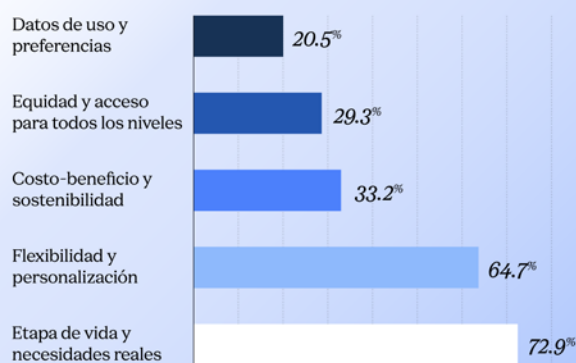
“ Dentro de los beneficios que más se valoran por el talento entrevistado, *el 73.6% valora más la flexibilidad*; ésta ya no se entiende como un capricho, sino como parte de una visión estratégica a futuro y como beneficio dominante. Por otra parte 82.6% valora la salud integral, el 76.1% prioriza la flexibilidad, el 56.7% los beneficios financieros, el 41% el desarrollo, 36.7% la movilidad, 31% la alimentación, 24.8% el bienestar, 13.6% el apoyo familiar y 9.9% los coworkings y espacios flexibles.

Ello refleja que los beneficios son percibidos principalmente como un mecanismo de protección frente al contexto económico y sanitario, conectando de forma directa con problemáticas como el acceso a la medicina prepaga, las coberturas insuficientes y los altos costos de vida. Aunado a esto, la flexibilidad surge como el segundo gran eje del informe, demostrando que ya no es un valor añadido, sino una necesidad funcional para afrontar el día a día ante los desafíos del transporte público, los costos de traslado y la gestión del tiempo. Asimismo, la demanda de beneficios financieros refleja el impacto de la inflación, la presión económica y la necesidad de liquidez inmediata para alcanzar una estabilidad ampliada, mientras que el uso de espacios de coworking se posiciona como un componente emergente y dinámico dentro del ecosistema laboral.

En la actualidad coexisten dos lógicas distintas en torno a los beneficios corporativos: por un lado, la de la Generación X y los Baby Boomers, quienes priorizan la protección, la estabilidad, la salud y los incentivos económicos; y por otro, la de los Millennials y la Generación Z, enfocada en la flexibilidad, el desarrollo profesional y la autonomía. El sistema de compensaciones vigente parece diseñado bajo la primera premisa, a pesar de que el crecimiento de la fuerza laboral se concentra en la segunda.

El talento también señala que la visión de los empleadores no debería responder a un modelo homogéneo, sino adaptarse al contexto actual, la flexibilidad, la justicia y la escucha activa. En este sentido, al momento de estructurar y otorgar beneficios, los encuestados refieren que las organizaciones deberían considerar la etapa de vida y las necesidades individuales (72.9%), los datos reales de uso y las preferencias del personal (20.5%), el costo-beneficio y la sostenibilidad del esquema (33.2%), la equidad y el acceso para todos los niveles jerárquicos (29.3%), así como la flexibilidad y la personalización de las herramientas (64.7%).

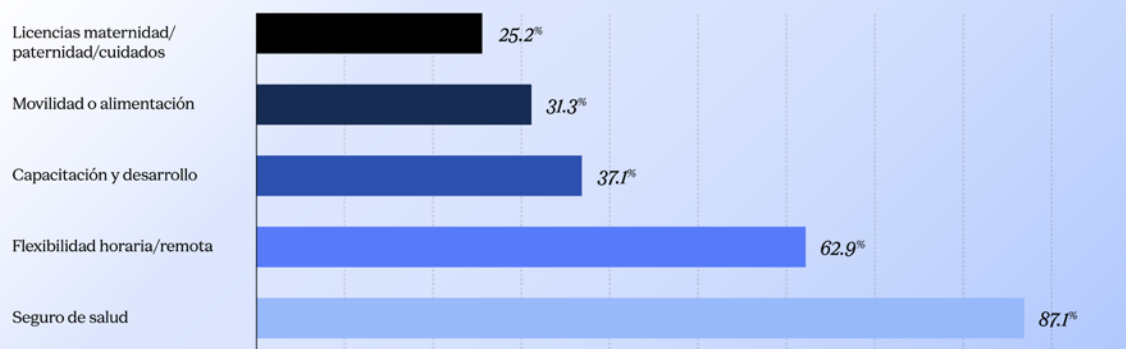
Consideraciones clave para el otorgamiento de beneficios



La etapa de vida se posiciona como el eje dominante que valida los comentarios cualitativos del estudio: los colaboradores esperan que los beneficios corporativos se diseñen en función de su realidad personal y no de un promedio general. Asimismo, la equidad representa una preocupación activa, pues si bien la personalización es un atributo deseado, esta no debe darse a costa de generar mayores brechas internas, entendiendo que cualquier propuesta de diseño también debe ser económicamente viable para ambas partes.

Sin embargo, existe una base mínima no negociable en cuanto a las compensaciones. La salud se ubica en primer lugar como la máxima prioridad con el 87.1%, seguida por la flexibilidad con el 62.9%. En una escala intermedia se posicionan los programas de capacitación y desarrollo con el 37.1%, así como los apoyos para movilidad o alimentación con el 31.3%. Finalmente, los programas enfocados en el bienestar mental registran una participación del 6.3%.

Beneficios no negociables



La tendencia indica que la salud es un factor absolutamente incuestionable y una condición básica de empleo; sin ella, la propuesta de valor de la empresa simplemente deja de existir. Por su parte, la flexibilidad se consolida como el segundo requisito mínimo, dejando de ser una ventaja competitiva para convertirse en un factor estrictamente higiénico dentro de la organización.

Para las mujeres de la Generación Z, el beneficio mínimo indispensable radica en la capacidad de gestionar su vida y desarrollarse; mientras tanto, para las Millennials consiste en un sistema que brinde soporte simultáneo al trabajo, la familia y el crecimiento profesional. En el caso de la Generación X, la prioridad se centra en beneficios que garanticen su estabilidad familiar.

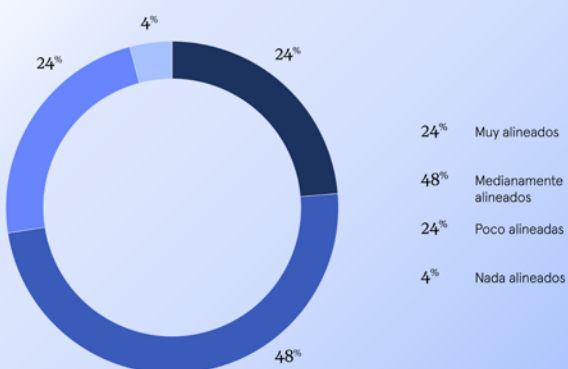
Por otro lado, para los hombres de la Generación Z, el beneficio mínimo es la libertad sobre cómo ejecutar su trabajo. Para los Millennials, el foco se desplaza hacia un respaldo económico que funcione como habilitador de carrera y, finalmente, los pertenecientes a la Generación X buscan activamente seguridad financiera y familiar.

La distinción entre géneros revela que los hombres otorgan un mayor peso a los beneficios financieros y a la estabilidad, mientras que las mujeres priorizan las licencias, la flexibilidad y los esquemas de cuidado. Esto demuestra que lo “no negociable” no es neutro, sino que sigue fuertemente influenciado por los roles tradicionales de cuidado.

Por añadidura, otorgar beneficios flexibles que se adapten al talento incrementa de forma directa la percepción positiva hacia las organizaciones y, por ende, la satisfacción laboral: 9 de cada 10 personas encuestadas refieren que reaccionarían de manera favorable ante un esquema de este tipo.

Al consultar al talento qué tan alineados sienten que están los beneficios de su empresa con la realidad laboral de América Latina, el 24% refirió que se encuentran muy alineados, mientras que el 48% considera que están medianamente alineados; por su parte, otro 24% los percibe como poco alineados y el 4% restante indica que no lo están en absoluto. Estos resultados evidencian una brecha entre las estructuras tradicionales de compensación y las transformaciones actuales del trabajo en la región —particularmente en materia de flexibilidad, cuidado y adaptación al contexto local—, lo que se traduce en una desalineación clara y en esfuerzos corporativos incompletos que no funcionan de manera estructural. No se observa una polarización extrema, sino una mediocridad estructural que demanda un ajuste fino y urgente de los esquemas vigentes.

¿Están alineados los beneficios de tu empresa con la realidad laboral en LATAM?



El sistema actual falla porque está diseñado de forma estática dentro de un contexto altamente dinámico, afectando principalmente a quienes sostienen una mayor carga de cuidado, una situación que a su vez se ve influenciada por factores macroeconómicos.

Al consultar al talento qué tan importante es que las organizaciones adopten beneficios estructurados por etapas de vida, el 69.2% lo considera muy importante y el 30.8% lo evalúa como importante. Esto demuestra la existencia de un consenso práctico y no de una preferencia marginal, consolidando la adaptabilidad de las compensaciones como una expectativa corporativa casi universal.

Aunado a ello, las respuestas del talento respecto a qué beneficios les gustaría que implementaran sus empresas y que hoy no están disponibles resultan sumamente reveladoras:

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Necesidad</i>
FLEXIBILIDAD AVANZADA/CONTROL DE TIEMPO	Muy alta	Crítica
EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	Alta	Muy relevante
APOYOS ECONÓMICOS DIRECTOS (COMIDA, CONECTIVIDAD)	Alta	Estructural
BENEFICIOS PARA CUIDADO Y FAMILIA	Media-alta	Crítica segmentada
HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y ERGONOMÍA	Media	Importante
BIENESTAR FÍSICO/ESTILO DE VIDA	Media	Complementaria

Finalmente, al consultar al talento qué necesidad no cubierta podría resolverse mediante un esquema de beneficios flexibles, las respuestas apuntan con claridad hacia una flexibilidad real y el control del tiempo, una cobertura de salud integral, apoyo económico directo y herramientas de trabajo verdaderamente funcionales. La conclusión es contundente: el talento no busca sofisticación ni programas complejos, sino soluciones esenciales que les permitan llegar menos cansados al final del día, cuidar de sus familias, disponer de tiempo propio y reducir gastos cotidianos inevitables.

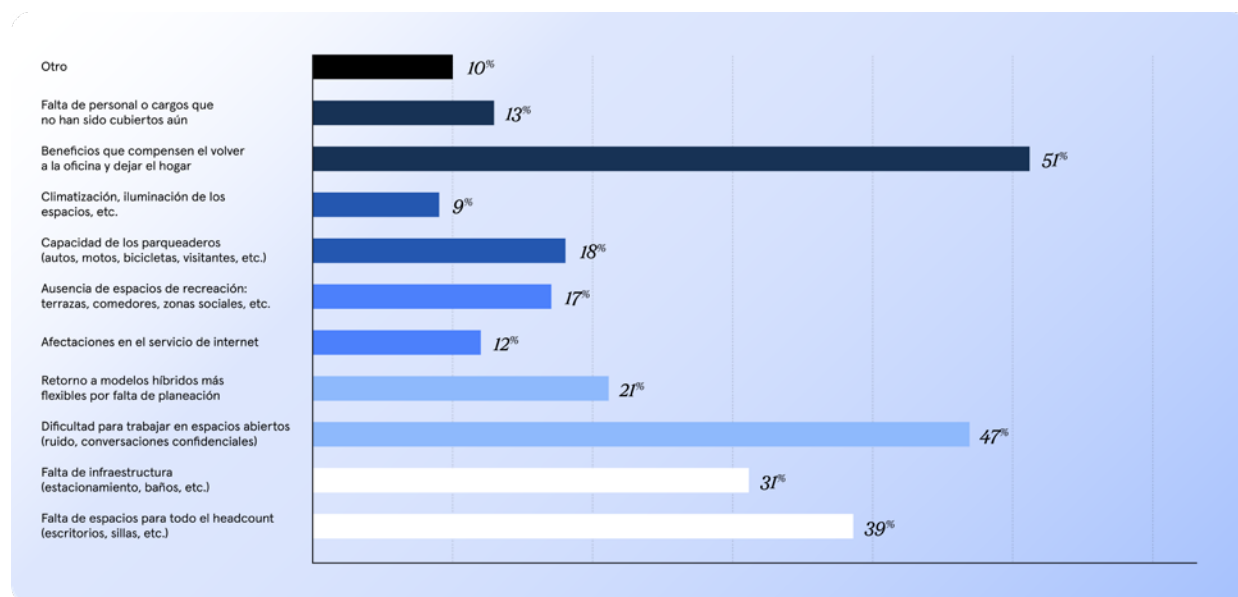
De este modo, la equidad en materia de beneficios responde a la atención de necesidades diversas a través de una personalización estratégica; el beneficio ideal es aquel que se ajusta a las circunstancias de la persona y no a las jerarquías del puesto. Estas herramientas coadyuvan a corregir desigualdades reales dentro de la organización, siempre y cuando su implementación se ejecute bajo criterios de total transparencia.

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

CAPÍTULO 5

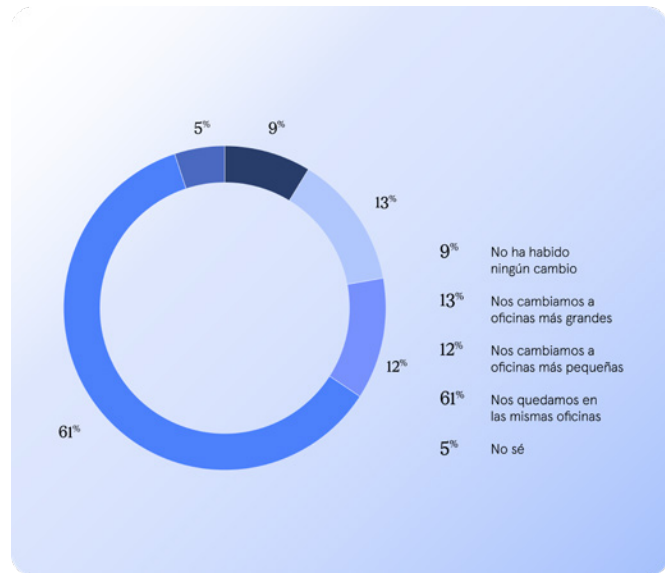


En un contexto donde la presencialidad en las oficinas mantiene su relevancia en Argentina, los espacios físicos de trabajo se han visto obligados a transformarse para responder a las nuevas dinámicas laborales. Hoy en día, la decisión de asistir a la oficina ya no depende de forma exclusiva de las políticas organizacionales o del esquema corporativo predefinido, sino también de la calidad y pertinencia del entorno físico. De este modo, la oficina se convierte en un factor activo capaz de incentivar o inhibir la asistencia, dependiendo de su capacidad para ofrecer una experiencia que aporte valor real frente a la comodidad del trabajo remoto desde el hogar.



Se observa como principal hallazgo un punto de fricción crítico entre la exigencia de presencialidad y la planeación del espacio físico. El 51% de los trabajadores argentinos señala que el factor más conflictivo para mantener la asistencia a las oficinas es no percibir beneficios adecuados que compensen el retorno frente a las ventajas del esquema híbrido desde casa. A esto le siguen inconvenientes relacionados de forma directa con el diseño de las instalaciones: un 47% manifiesta una marcada dificultad para concentrarse y desempeñar sus actividades en espacios abiertos y ruidosos; el 39% reporta una falta de capacidad instalada (insuficiencia de escritorios, sillas y estaciones disponibles para el volumen de colaboradores que acuden); y un 31% destaca fallas de infraestructura en áreas clave como comedores, baños o estacionamientos.

Adicionalmente al diseño del espacio físico, los colaboradores mencionaron que las organizaciones no están tomando en consideración variables del entorno externo al momento de incrementar la presencialidad; entre ellas destacan el aumento en los tiempos de traslado debido al tráfico urbano y el impacto directo en los gastos de movilidad, ya sea por el costo del transporte público, el combustible de vehículos particulares o las tarifas de las aplicaciones de transporte.



“ En los últimos dos a tres años, *el 25% de los empleados argentinos tuvo un cambio de oficinas*, el 13% cambiándose a unas oficinas más grandes y el 12% a unas oficinas más pequeñas; mientras que la mayoría de los trabajadores (75%) se han mantenido en la misma ubicación.

Dentro del grupo que señaló no haber experimentado un cambio de ubicación, el 61% reportó haber observado modificaciones en sus instalaciones que impactan, tanto de forma positiva como negativa, en su experiencia laboral. Quienes se mantuvieron en las mismas oficinas identificaron como principales cambios positivos la renovación de mobiliario por escritorios y sillas ergonómicas (16%), la disponibilidad de un internet rápido y estable (16%), y la adecuación de comedores con acceso a alimentos, agua, té y café (15%). Por el contrario, las modificaciones con mayor impacto negativo fueron la falta de escritorios y sillas ergonómicas adecuadas (28%), problemas de conectividad derivados de un internet lento o inestable (23%), el desarrollo de áreas de trabajo ruidosas (22%) y la ausencia de guarderías dentro de las instalaciones (20%). Cabe destacar que elementos como el mobiliario ergonómico y la calidad de la conexión a internet registraron percepciones opuestas; esto puede atribuirse a la existencia de condiciones heterogéneas entre diferentes sedes o áreas de trabajo, lo que genera distintos puntos de referencia y expectativas. No obstante, los porcentajes asociados a los cambios desfavorables son mayores, lo que sugiere que estas deficiencias tienen un peso crítico en la experiencia diaria y requieren atención prioritaria, ya que afectan directamente la productividad y la percepción del entorno.

Por su parte, entre los colaboradores que sí experimentaron una mudanza institucional, la valoración de los impactos positivos y negativos estuvo fuertemente condicionada por la escala del nuevo inmueble (si el cambio fue hacia oficinas más amplias o más reducidas). En líneas generales, la transición hacia espacios de mayor envergadura generó una percepción notablemente más favorable, donde los usuarios identificaron con facilidad los beneficios del nuevo entorno. En contraparte, aquellos equipos que fueron reubicados en oficinas más pequeñas centraron sus comentarios de manera casi exclusiva en los aspectos perjudiciales de la reducción de espacio.

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

Impacto positivo ante el cambio de oficinas



Se observan discrepancias claras en la experiencia del talento según la dirección del ajuste inmobiliario, lo que permite identificar contrastes significativos entre quienes migraron a espacios más amplios y quienes se trasladaron a oficinas de menor tamaño.

En los casos de mudanza hacia oficinas más grandes, más de la mitad de los usuarios señalaron mejoras en la amplitud y el orden de los entornos (54%). A esto le siguieron optimizaciones relevantes en la iluminación (43%), la ergonomía de escritorios y sillas (35%), así como la creación de más salas de juntas (29%) y de áreas con acceso a agua, té, café y alimentos (29%). Asimismo, se resaltaron avances en la ventilación y en la incorporación de equipos de trabajo modernos. Estos hallazgos sugieren que la expansión del espacio físico generó mejoras sustanciales en las condiciones operativas, promoviendo una mayor comodidad en el día a día y favoreciendo los incentivos para la presencialidad.

Por el contrario, los traslados a oficinas más pequeñas muestran un impacto positivo mucho más acotado. Si bien se reportan avances en elementos como la ergonomía del mobiliario (22%), la accesibilidad a comedores con alimentos y bebidas (22%), la iluminación (19%) y la organización del espacio (17%), estas mejoras ocurren en proporciones considerablemente menores. En estos escenarios, los cambios favorables parecen responder a estrategias puntuales de optimización y diseño interior, concentrándose en la disponibilidad de servicios básicos y el entorno inmediato más que en una transformación profunda de la experiencia física del trabajo.



En la tabla a continuación se detalla la percepción del impacto negativo ante el cambio de oficinas:

Impacto negativo ante el cambio de oficinas





De igual manera, se observa con claridad el impacto negativo percibido ante el cambio, el cual se concentra principalmente en los casos de transición a oficinas más pequeñas. En este grupo, los colaboradores reportan una pérdida significativa en las condiciones básicas para el trabajo diario, destacando especialmente el aumento de ruido en las instalaciones (45%), un factor estrechamente vinculado a la disminución de salas de juntas (38%) y a la falta de áreas amplias y ordenadas (31%).

A esto se suman otros factores que representan un deterioro en la experiencia laboral, tales como dificultades asociadas al estacionamiento (31%), una peor ventilación (28%), menor capacidad de almacenamiento (23%) y la falta de zonas de descanso o dispersión (23%). Estos indicadores revelan la percepción de un entorno que, a pesar de buscar un aprovechamiento estratégico de los metros cuadrados, resulta saturado y menos funcional para la operación cotidiana.

En los traslados hacia oficinas más grandes, el impacto negativo es generalmente menos pronunciado, aunque persisten ciertas fricciones relevantes. De hecho, se presentaron elementos críticos donde el nivel de afectación fue mayor o equivalente al reportado en los espacios reducidos. Principalmente, se registraron problemas como el ruido ambiental (45%), una conectividad deficiente (17%), la falta de salas de trabajo (17%), la insuficiencia de escritorios y sillas ergonómicas (16%) y un estacionamiento inadecuado (14%). Esto demuestra que el incremento en la superficie de la oficina no garantiza por sí mismo una mejora integral si no viene acompañado de un diseño y distribución adecuados.

Otro hallazgo transversal apunta a los elementos relacionados con la inclusión y la diversidad en el entorno laboral, tales como la accesibilidad para personas con discapacidad, infraestructura para perfiles neurodivergentes, guarderías o baños universales. Estos factores presentaron niveles de mejora muy bajos en ambos escenarios, lo que evidencia que la inversión e innovación inmobiliaria corporativa aún tiene el desafío de otorgar una mayor relevancia a la diversidad en la planeación de los espacios.

En conjunto, los impactos percibidos confirman que cualquier modificación de la infraestructura implica intercambios concretos para el personal. Reducir el tamaño del inmueble tiende a potenciar los efectos negativos, mientras que ampliar la superficie mitiga ciertos problemas pero no elimina fricciones estructurales como el ruido. Estos patrones refuerzan la idea de que la experiencia laboral no depende exclusivamente de las dimensiones de la oficina, sino de cómo se alinea el espacio con el uso real de las personas.

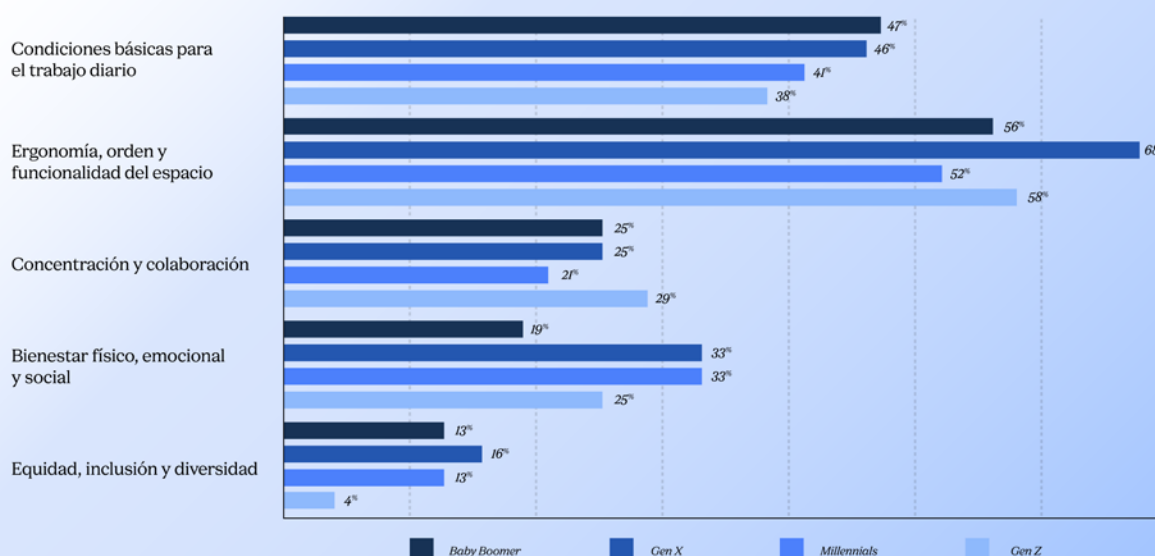
De acuerdo con lo reportado por los trabajadores argentinos, la experiencia en la oficina mejora de forma sostenible cuando el diseño prioriza el balance entre las necesidades operativas y el bienestar integral. Más allá del tamaño, el talento valora entornos que les permitan desempeñar sus tareas de manera efectiva —con óptima ergonomía, conectividad y salas adecuadas tanto para el trabajo silencioso e individual como para el colaborativo— sin sacrificar su salud física y emocional. Cuando estas condiciones se omiten, incluso la mudanza a sedes más grandes reproduce viejos puntos de fricción. Asimismo, se demanda un entorno equilibrado con áreas que favorezcan la interacción social, la convivencia y el bienestar físico, tales como comedores accesibles, zonas de recreación y espacios ventilados o áreas verdes.

En este contexto, la principal área de oportunidad para las oficinas actuales es avanzar hacia un modelo que entienda el bienestar no como un beneficio accesorio, sino como un componente estructural del trabajo. Priorizar el equilibrio entre productividad y salud permite que la oficina deje de ser un simple lugar de cumplimiento operativo para convertirse en un entorno que sostenga el desempeño, la satisfacción y la experiencia integral de los colaboradores a largo plazo.

Un reto adicional radica en la brecha generacional respecto a las instalaciones físicas, la cual no está marcada por una resistencia a la presencialidad en sí, sino por el nivel de expectativas sobre lo que el entorno laboral debe ofrecer.



¿Qué valora más cada generación?



A partir de los cambios positivos percibidos, es posible identificar los elementos que el talento valora y aprecia dentro de una oficina. Sin embargo, resulta fundamental cruzar estos datos con las áreas de oportunidad detectadas previamente para diseñar espacios que optimicen verdaderamente la experiencia en el entorno laboral.

Al analizar cada agrupación se observan patrones claros sobre lo que cada cohorte valora en las instalaciones. Si bien existen coincidencias transversales en ciertos componentes, también emergen prioridades que reflejan distintas formas de entender la vida en la oficina. Esto refuerza la necesidad de adaptar y adecuar la infraestructura corporativa para potenciar la satisfacción de los colaboradores. De hecho, se identificó como una prioridad común la ergonomía, el orden y la funcionalidad, siendo el elemento más valorado por todas las edades (Generación X: 68%, Generación Z: 58%, Baby Boomers: 56%, Millennials: 52%), lo que indica una fuerte orientación generalizada hacia la calidad del entorno y la eficiencia operativa.

En cuanto a las condiciones básicas y operativas de un inmueble —específicamente la iluminación, la ventilación, el acceso a herramientas de trabajo, la conectividad a internet y el estacionamiento—, esta prioridad se observa con mayor amplitud en los Baby Boomers (47%) y la Generación X (46%), seguidos por los Millennials (41%). Para la Generación Z (38%), este factor sigue siendo prioritario, pero su peso es menor en comparación con los otros grupos. Esto sugiere que las generaciones mayores consideran estos aspectos como un requisito mínimo e indispensable, mientras que el talento más joven tiende a asumirlos como un estándar base del mercado, aunque sin restarles relevancia.

Por otro lado, respecto a la concentración, la colaboración y el bienestar físico, emocional y social, se observan matices que revelan distintas formas de interactuar con el entorno. En el caso de la concentración y la colaboración, a pesar de registrarse una valoración similar entre grupos, la Generación Z (29%) presenta el indicador más alto. Esto sugiere que los jóvenes muestran una mayor sensibilidad hacia cómo el diseño arquitectónico impacta la productividad, priorizando espacios que faciliten tanto el enfoque individual como la interacción en equipo. En tanto, el bienestar físico, emocional y social adquiere mayor peso para la Generación X (33%) y los Millennials (33%), evidenciando que las generaciones intermedias integran con mayor fuerza la expectativa de que el espacio contribuya a su salud integral, particularmente al encontrarse en etapas de alta exigencia laboral y necesidad de balance vida-trabajo.

Finalmente, aunque la equidad, la inclusión y la diversidad se mantienen como la categoría con menor porcentaje de menciones positivas en todas las edades, se observan mejores niveles en la Generación X (16%), seguida por los Baby Boomers (13%) y los Millennials (13%), registrando una caída pronunciada en la Generación Z (4%). Esto refuerza la tesis de que, si bien estos atributos comienzan a ganar terreno en la conversación corporativa, el talento aún no los percibe de manera tangible dentro de las mejoras del espacio físico, lo que abre una ventana de oportunidad clara para incorporarlos de forma estructural en los próximos desarrollos inmobiliarios.

En conjunto, los resultados demuestran una tendencia común hacia la valoración de oficinas que prioricen la funcionalidad, la eficiencia y las condiciones que habilitan el día a día. Las variaciones generacionales se concentran en el peso relativo que otorgan a dimensiones como el bienestar o las dinámicas de colaboración, lo que ratifica el desafío de diseñar entornos flexibles capaces de responder a expectativas diversas bajo un mismo techo.

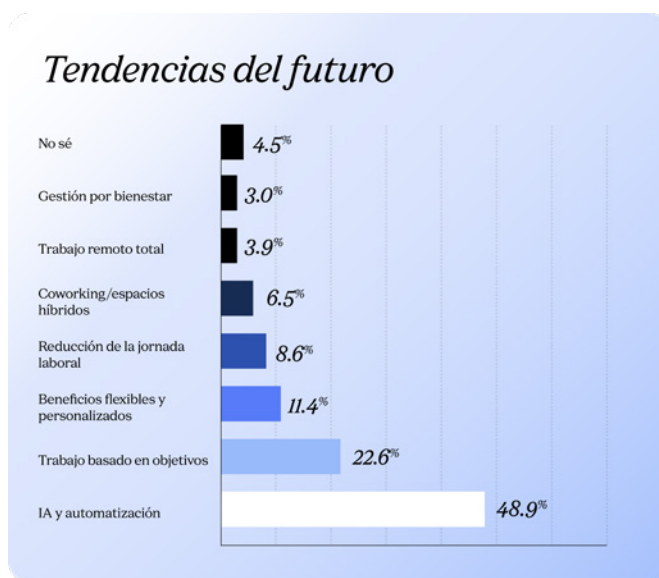


Liderazgo, confianza y brecha generacional: *La visión a futuro del trabajo*

CAPÍTULO 6

Las tendencias laborales y las expectativas del talento evolucionan y se moldean a medida que nos enfrentamos a las coyunturas sociales, aprendiendo a gestionarlas conforme se presentan. Sin embargo, los precedentes actuales ya marcan un norte claro respecto a los escenarios que podemos proyectar para el futuro del empleo.

Al consultar a los participantes sobre las tendencias que creen que dominarán el mercado laboral, el 48.9% considera que serán la inteligencia artificial y la automatización, posicionándose ya no como una expectativa, sino como una certeza inminente. Por su parte, el 22.6% estima que el eje central será el trabajo basado en resultados y fundamentado en la flexibilidad, un esquema que transformará el liderazgo y redefinirá el concepto de productividad. A estas proyecciones les siguen la reducción de la jornada laboral con un 8.6%; el impulso de los coworkings y los espacios híbridos mediante entornos inteligentes con un 6.5%; la adopción de beneficios flexibles y personalizados con un 11.4%; el trabajo 100% remoto con un 3.9% y la gestión orientada al bienestar con un 3%. Finalmente, el 4.5% restante de la muestra prefirió no adoptar ninguna postura al respecto.



Si bien nada de lo anterior indica una tendencia sólida hacia la adopción inmediata de nuevas formas de trabajo, existen regulaciones alrededor del mundo que comienzan a ponderar la posibilidad de un mejor balance entre la vida personal y laboral a partir de una reducción de la jornada de trabajo.

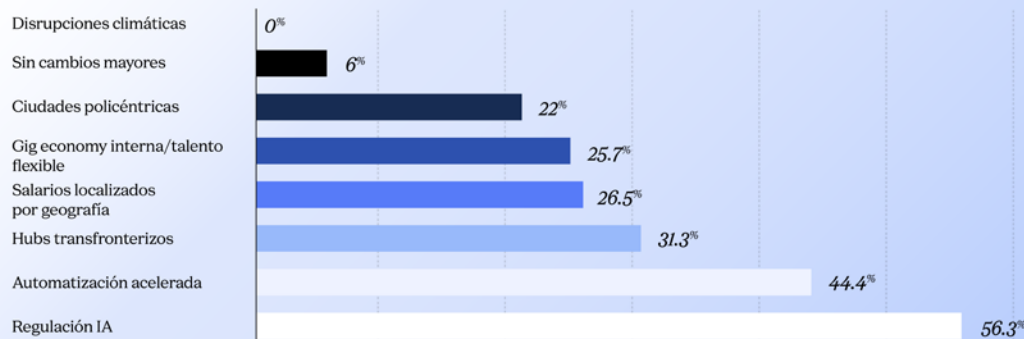
A pesar de que aún no es clara su implementación para mantener la productividad y los niveles salariales, el talento tiene claridad sobre lo que estaría dispuesto a intercambiar por una semana laboral de cuatro días; en este sentido, la mayoría de los participantes acepta positivamente condiciones como una mayor intensidad de trabajo durante las jornadas activas. Sin embargo, el salario constituye una barrera crítica, ya que solo el 17%

aceptaría una reducción en sus ingresos. En el caso específico de Argentina, el contexto macroeconómico limita fuertemente la adopción de modelos de cuatro días si estos implican un menor poder adquisitivo.

Existe una resistencia relevante hacia este esquema al no percibirse como una solución universal, ya que su viabilidad depende en gran medida del tipo de función y del contexto de cada sector.

Finalmente, en cuanto a los escenarios probables hacia el año 2030 que el talento considera que afectarán el dónde y cómo trabajan, el 56.3% proyecta que el factor clave será la regulación de la IA y su uso ético; aquí, la conversación migra del impacto tecnológico hacia el institucional y normativo mediante el control, la regulación y la certificación. Asimismo, el 44.4% cree que influirá la automatización acelerada y el 31.3% apunta a los hubs transfronterizos. Por su parte, el desarrollo de ciudades policéntricas y la fijación de salarios por geografía registraron un 22% y un 26.5%, respectivamente, mientras que un 25.7% considera el avance de la gig economy interna. En los extremos de la muestra, el 6% estima que no habrá cambios mayores y el 0% percibe las disrupciones climáticas como un factor de cambio. Estas últimas posturas resultan llamativas debido a la evidente subestimación de su impacto real en el futuro del empleo.

Escenarios probables 2030



Cuando el talento reflexiona en profundidad, el foco de atención se desplaza de la tecnología hacia la regulación, propiciando la adopción de modelos mucho más dinámicos dentro de las organizaciones.

Este análisis permite percibir una evolución profunda en la visión del talento respecto a los esquemas y modalidades de trabajo durante los últimos siete años: el modelo híbrido se ha convertido en parte del contrato implícito; la productividad migró de estar asociada a la presencialidad para vincularse de forma directa con el cumplimiento de resultados —rompiendo definitivamente el esquema de control basado en la asistencia a la oficina—; y el empleo dejó de dominar la vida para integrarse orgánicamente a ella, revalorizando el tiempo personal. Al final, la transformación más trascendental no radicó en el lugar desde donde se trabaja, sino en la manera en que se entiende el trabajo mismo.



Conclusiones

A lo largo de este estudio emerge un patrón consistente que trasciende fronteras y particularidades locales: el trabajo en Hispanoamérica ya no se entiende como un lugar al que se asiste, sino como una dinámica que se integra orgánicamente a la vida. Sin embargo, esta transformación no ha sido homogénea en todos los segmentos del talento, y es precisamente en estas brechas donde se encuentran las claves estratégicas para el futuro de las organizaciones.

La preferencia por modelos híbridos, particularmente en los niveles de menor seniority, responde a una lógica profundamente estructural antes que aspiracional. A diferencia de los perfiles más experimentados, que construyeron su carrera bajo esquemas presenciales tradicionales y cuentan con una mayor estabilidad económica, el talento en posiciones operativas y de entrada enfrenta restricciones concretas: menor poder adquisitivo, una alta exposición a los costos de traslado, horarios rígidos y un escaso control sobre su propia agenda. Para este segmento, el modelo híbrido constituye un mecanismo esencial de eficiencia personal; reduce gastos, optimiza el tiempo y permite equilibrar responsabilidades dentro y fuera del entorno laboral. Es, en esencia, una respuesta pragmática ante un ecosistema que aún no termina de adaptarse a sus condiciones reales.

En paralelo, el rol de las mujeres —particularmente las pertenecientes a la Generación Z— exige un enfoque de análisis mucho más específico. Este grupo no solo busca flexibilidad, sino un control real sobre su tiempo, acceso a oportunidades de desarrollo y la posibilidad de consolidar una trayectoria profesional sin ser penalizadas por responsabilidades de cuidado, ya sean presentes o futuras. A diferencia de las cohortes anteriores, estas profesionales no aceptan sistemas rígidos ni beneficios estandarizados que ignoren su contexto individual. Para ellas, el valor de la flexibilidad no radica únicamente en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, sino en la capacidad de codiseñar su vida en torno a objetivos personales y profesionales en simultáneo. Esto implica que cualquier estrategia corporativa que no integre la flexibilidad, el desarrollo y la equidad de manera estructural corre el riesgo de quedar obsoleta frente a una generación que no está dispuesta a negociar estos pilares.

“ En este contexto, los espacios físicos de trabajo adquieren un nuevo significado. *La oficina ya no compite contra el home office*; compite contra cualquier lugar donde el talento pueda ser productivo y estar mejor.

Esto obliga a replantear por completo el rol del space design corporativo, un escenario donde ya no basta con proveer escritorios, salas de juntas o infraestructura básica. El talento busca entornos que aporten un valor tangible enfocado en tres pilares: concentración, colaboración y bienestar. Es aquí donde emerge, de manera natural, la lógica operativa de los espacios de coworking.

Sin necesidad de replicar estos modelos de manera literal, las oficinas que logren incorporar los atributos clave de los espacios compartidos de alto nivel —como la flexibilidad de uso, el dinamismo, la libertad de elegir cómo y dónde trabajar dentro del mismo inmueble y una experiencia orientada a la autonomía en lugar de al control— obtendrán una ventaja competitiva significativa. No se trata únicamente de un asunto estético o arquitectónico, sino de funcionalidad pura: diseñar áreas silenciosas para el trabajo profundo, zonas colaborativas bien delimitadas, espacios de descanso reales y una infraestructura que elimine por completo las fricciones operativas (conectividad de alta velocidad, ergonomía y disponibilidad de recursos). En conclusión, el talento ya no asiste a la oficina por mera obligación; asiste si el espacio justifica el traslado.

A lo largo del estudio también se repite una constante que conecta todos los bloques analizados:

“ Los beneficios actuales cumplen, pero no diferencian. Existe una satisfacción moderada, una alineación parcial y una alta dependencia estructural, especialmente en contextos económicos complejos. La salud y los beneficios económicos siguen siendo el núcleo, mientras que la flexibilidad y el desarrollo emergen como catalizadores de percepción, más que como condiciones básicas. Este desbalance explica por qué *los beneficios no necesariamente retienen talento, pero su ausencia sí pesa de manera significativa.*

Finalmente, el factor tecnológico —particularmente la inteligencia artificial— redefine por completo el ecosistema en el que se desarrollan estas dinámicas. La automatización se percibe como una transformación inevitable más que como una amenaza directa, pero eleva significativamente las expectativas en torno a la eficiencia, la productividad y la especialización del talento. En este escenario, los modelos de gestión rígidos pierden todo sentido, mientras que los esquemas adaptativos, tanto en materia de beneficios como de infraestructura física, se consolidan como imperativos estratégicos.

En conjunto, el futuro del trabajo en Hispanoamérica no estará definido por una sola tendencia aislada, sino por la convergencia de tres fuerzas críticas: la necesidad de estabilidad económica, la demanda creciente de flexibilidad contextual y una acelerada transformación tecnológica. Las organizaciones que logren equilibrar estos tres vectores —renegando de los modelos homogéneos y apostando por la personalización— serán las que verdaderamente logren conectar con el talento y asegurar su sostenibilidad en los próximos años.

REFERENCIAS

[HTTPS://WWW.TOMTOM.COM/TRAFFIC-INDEX/COUNTRY/ARGENTINA](https://www.tomtom.com/traffic-index/country/argentina)

[HTTPS://ILOSTAT.ILO.ORG/ES/DATA/COUNTRY-PROFILES/ARG/](https://iloSTAT.ILO.ORG/ES/DATA/COUNTRY-PROFILES/ARG/)

[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/)



wework × **Michael Page**