

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA

El futuro del trabajo y el “Real Estate” corporativo en empresas tecnológicas: definiendo la estrategia post pandemia

Autoría: Hojman, Gastón Fernando

Año: 2023

¿Cómo citar este trabajo?

Hojman, G.(2023). *El futuro del trabajo y el “Real Estate” corporativo en empresas tecnológicas: definiendo la estrategia post pandemia*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13272>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

MBA 2021

**EL FUTURO DEL TRABAJO Y EL “REAL ESTATE” CORPORATIVO EN
EMPRESAS TECNOLÓGICAS: DEFINIENDO LA ESTRATEGIA POST
PANDEMIA.**

Alumno: Lic. Gastón Fernando Hojman

Tutor: Carlos Loisi

Universidad: Universidad Torcuato Di Tella

Fecha: Octubre 2023

Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría comenzar esta tesis con un profundo agradecimiento hacia todos los que me apoyaron y acompañaron durante la cursada del MBA.

Quiero destacar en especial a mis dos hijos, Dean y Millie, así como a mi pareja Alejandra, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante la cursada y días de estudio, que con dos hijos pequeños no fue nada fácil.

Asimismo, quiero extender mi gratitud a mi mamá Claudia, mi papá Gustavo y hermano Iván quienes me ayudaron a moldear mi persona, forjar mi carácter, sino que también me han acompañado en mi camino hacia la adultez, inculcándome valores, integridad, la ética del trabajo duro, el esfuerzo y la superación constante.

Por otro lado, quiero reconocer a todos mis compañeros de clase y profesores que me acompañaron durante este magnífico viaje y espero poder volver a cruzarlos y que podamos colaborar en futuros proyectos.

Nuevamente, quiero agradecer a cada uno de ellos por haber sido parte esencial de este viaje académico y personal que ha llegado a su fin con la finalización de esta tesis. Su apoyo ha sido de gran valor para mí.

RESUMEN

A principios de la segunda década del siglo XXI, el mundo se vio inmerso en una situación profundamente disruptiva. Un virus de alcance global sacudió nuevamente a la humanidad, causando un impacto significativo en todas las esferas de la vida humana. Esta coyuntura afectó de manera sustancial la vida cotidiana de las personas y el ámbito laboral. De forma rápida, las personas comenzaron a adaptarse a las nuevas normativas y regulaciones impuestas por los gobiernos para contener un virus altamente contagioso y letal.

Uno de los cambios más drásticos que experimentó la sociedad fue en el ámbito laboral. A pesar de que algunas empresas tecnológicas y otras ya habían estado desarrollando sistemas de teletrabajo, la situación actual puso a prueba estos sistemas de manera inesperada. Tanto las compañías como los trabajadores se vieron obligados a buscar alternativas para mantener sus actividades laborales. Estos cambios tuvieron un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas, que se vieron forzadas a tomar medidas rápidas para optimizar sus costos operativos.

En un principio, muchas empresas adoptaron una actitud expectante, observando la evolución de la pandemia antes de tomar decisiones respecto a sus oficinas e instalaciones. Sin embargo, muchas otras actuaron de manera proactiva, reevaluando su cartera de bienes raíces corporativos para adaptarse a la nueva realidad. Casi cuatro años después, persiste una gran incertidumbre acerca del futuro del trabajo y del sector inmobiliario corporativo.

Las empresas se encuentran en constante cambio y necesitan ajustar sus operaciones a la nueva realidad que se avecina después de la pandemia. Ahora, con un horizonte más claro y alejado de la vorágine de los primeros días de la crisis, es crucial repensar las decisiones tomadas en ese momento y planificar el futuro de las oficinas y el trabajo corporativo de manera estratégica. Es momento de reflexionar sobre el camino recorrido y diseñar un futuro laboral que se adapte de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan en esta nueva era.

PALABRAS CLAVES

Real Estate Corporativo – Pandemia – COVI19 – Home Office – Teletrabajo –
Estrategia – Costos – Datos – Trabajo – Oficinas – Flexibilidad

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| AGRADECIMIENTOS..... | 2 |
| RESUMEN | 3 |
| PALABRAS CLAVES | 5 |
| TABLA DE CONTENIDOS..... | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO 1: CONDICIONES DEL TRABAJO DE OFICINA PREVIO A LA PANDEMIA..... | 10 |
| 1.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0..... | 10 |
| 1.2 CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS OFICINAS PREVIO A LA PANDEMIA..... | 12 |
| CAPÍTULO 2: CAMBIOS EN EL TRABAJO DURANTE LA PANDEMIA DEL SARS-COV-2 – La nueva “Normalidad”..... | 15 |
| CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE TRABAJO POST PANDEMIA Y BIENESTAR SUS COLABORADORES..... | 18 |
| 3.1: ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIA Y POLITICA EMPRESARIAL ADOPTADAS EN LO INMEDIATO POST PANDEMIA..... | 18 |
| CAPÍTULO 4: RECONFIGURACIÓN DEL PORTAFOLIO INMOBILIARIO Y ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD PARA EL REAL ESTATE CORPORATIVO EN LA ERA POST PANDEMIA..... | 35 |
| 4.1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN BIENES RAICES: RE PENSAR LA INDUSTRIA..... | 35 |
| 4.2: DESARROLLO DE ESTRATEGIA Y OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIO INMOBILIARIO..... | 37 |
| 4.3: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD E IMPACTO SOCIO AMBIENTAL CORPORATIVO..... | 38 |
| 4.4: EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL..... | 41 |
| 4.5 ATRIBUTOS PARTICULARES DE CADA LOCACIÓN | 43 |
| 4.6: IDENTIFICACIÓN DE COMO GENERAR VALOR..... | 45 |
| 4.7: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 46 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO 5: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DINÁMICAS LABORALES E INMOBILIARIA EN EMPRESAS TECNOLÓGICAS ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA..... | 48 |
| REFLEXIONES FINALES | 52 |
| REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA..... | 54 |

INTRODUCCIÓN

La sociedad vive en tiempos extraordinariamente desafiantes, marcados por una profunda incertidumbre, especialmente en lo que respecta al mundo laboral y al sector inmobiliario corporativo. La sociedad está emergiendo de una pandemia que sacudió al mundo en los años 2019 y 2020, obligándola a cuestionar numerosos aspectos de sus vidas, su forma de trabajar y su propia identidad. Entre los interrogantes que surgieron en este proceso se encuentra la manera en que se concibe el trabajo, las interacciones y las expectativas que las empresas tienen respecto a las personas y sus contribuciones.

La respuesta global ante esta pandemia se tradujo en la imposición de cuarentenas en todo el mundo, lo que forzó a empresas, instituciones y organismos a adaptarse a circunstancias sin precedentes y a buscar nuevas estrategias para mantener sus operaciones. En este contexto, muchas de estas entidades optaron por la modalidad de trabajo remoto o "home office" como solución a los desafíos planteados.

Asimismo, durante estos eventos críticos, las empresas se vieron en la necesidad de desarrollar estrategias relacionadas con sus activos inmobiliarios y espacios de trabajo. Algunas decidieron abandonar proyectos en curso, mientras que otras realizaron inversiones significativas en la adquisición de bienes raíces y en mejoras destinadas a preparar sus instalaciones para el período post pandemia.

Hoy, casi cuatro años después de que la pandemia alterara la vida de las personas, es esencial reflexionar sobre la estrategia que sustenta el portafolio de oficinas corporativas, aunque la incertidumbre aún persiste. En el transcurso de esta tesis, se propone proporcionar respuestas y destacar las estrategias óptimas para las empresas tecnológicas en la era posterior a la pandemia.

La pregunta central que orienta esta tesis es la siguiente:

¿Cuál será la configuración del entorno laboral en oficinas en la era post pandemia y cuál será la estrategia más adecuada que las empresas tecnológicas deberán adoptar en vista de los desafíos que se avecinan?

A partir de esta pregunta fundamental, se derivan otras cuestiones que requieren respuestas innovadoras.

¿De qué manera evolucionará el trabajo en el futuro, con enfoques virtuales, presenciales o híbridos?

¿Cuál será la función de las oficinas en el contexto de los nuevos paradigmas laborales?

¿Cómo puede una empresa determinar la estrategia óptima para su cartera de activos en esta nueva realidad?

Estos interrogantes guiarán en el análisis y búsqueda de soluciones en el ámbito de la transformación laboral post pandemia y su impacto en el sector tecnológico.

CAPÍTULO 1: CONDICIONES DEL TRABAJO DE OFICINA PREVIO A LA PANDEMIA.

1.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0.

La Industria 4.0, también conocida como la Cuarta Revolución Industrial, tuvo su origen a principios de este siglo en Alemania. Este concepto representa una transformación profunda en la estructura de la sociedad de los últimos doscientos años. La llegada de nuevas tecnologías ha generado un cambio radical en todos los ámbitos relacionados con lo social, lo económico y cultural, impactando de manera profunda en el sector industrial.

Este nuevo enfoque se sustenta en 17 pilares tecnológicos, que incluyen elementos como el Internet de las cosas, el cloud computing, la robótica, la Inteligencia Artificial, el big data, e incorpora tecnologías como la Impresión 3D, la realidad virtual, la realidad aumentada, entre otras.

Este concepto no solo implica una reconfiguración fundamental en los métodos de trabajo industriales, sino que también comprende una transformación completa de los sistemas de fabricación y producción que han prevalecido anteriormente. Su objetivo es lograr una eficacia operativa mediante la automatización y digitalización, generando un incremento en la cantidad de datos producidos y su respectivo procesamiento. Esto se hace con la finalidad de reducir costos, brindar servicios de mayor calidad, elevar el rendimiento y aportar un mayor valor. En esencia, la Industria 4.0 involucra la incorporación de diversas tecnologías digitales para la transformación de las diferentes industrias.

La digitalización de los procedimientos utilizados en las fábricas para la producción de bienes y servicios recurre a diversas técnicas, entre ellas, la implementación de sensores y sistemas de información para optimizar los procesos de producción, la integración de robots enfocados en reemplazar a las personas en tareas repetitivas dentro de las líneas de montaje y producción, recolección de datos en tiempo real para toma de decisiones de forma instantánea, detección de riesgos, etc.

La introducción de estas nuevas tecnologías asociadas a la Industria 4.0 no necesariamente supone la obsolescencia de las tecnologías anteriores, utilizadas en la tercera revolución industrial, sino que en su lugar implica una convergencia de estas tecnologías con las mejoras de la cuarta revolución. Estas tecnologías están estrechamente relacionadas con la intervención humana y es donde ambas revoluciones industriales convergen. De nada sirve la robótica, la inteligencia artificial y el análisis de datos sin la intervención del ser humano para analizar, comprender e interpretar los datos. Es esencial en esta revolución la integración de las nuevas tecnologías con las preexistentes.

Otro rasgo distintivo de esta revolución es la interconexión con los demás sistemas industriales, incluyendo la integración con la gestión empresarial y la colaboración de los empleados, así como la vinculación con proveedores y clientes, esto es posible gracias a la interconexión entre Internet de las cosas y la computación en la nube que facilitan el acceso a los datos en cualquier momento y en cualquier lugar. Además, los sensores instalados en las máquinas de las fábricas recopilan una gran cantidad de datos que se almacenan, analizan y son el punto de partida para la intervención humana para la toma de decisiones que optimizan la producción y su mejora continua.

Lo más importante que se ha impulsado a través de esta revolución digital se caracteriza por ser en tiempo real, desde la captura de datos hasta su análisis y su uso en la nube, las respuestas y acciones ocurren en tiempo real. Por último, la Industria 4.0 se destaca por su enfoque centrado en el cliente, diseñado para fomentar la retroalimentación continua entre las empresas y sus clientes.

1.2 CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS OFICINAS PREVIO A LA PANDEMIA.

La revolución industrial 4.0 trajo consigo un sinnúmero de herramientas que impulsaban la transformación que se venía llevando en las oficinas durante las primeras dos décadas del siglo XX. El trabajo en las oficinas antes de la pandemia solía seguir un modelo de trabajo presencial tradicional, pero con la incorporación de herramientas tecnológicas en la mayoría de las empresas, que luego serían de vital importancia durante la pandemia.

Aquí hay una pequeña descripción de cómo solía ser el trabajo en las oficinas previo a la pandemia:

- **Trabajo en la oficina:** La gran mayoría de los empleados acudían a una ubicación física específica, es decir, a la oficina, para realizar sus tareas laborales, pero incorporaban herramientas que les permitían trabajar con personas en cualquier parte del mundo con respuesta en tiempo real, como el correo electrónico o video llamadas.
- **Horario fijo:** Las empresas tenían horarios de trabajo fijos, generalmente de 9 a 5, en los que los empleados debían estar presentes en la oficina.

Esto implicaba un compromiso de tiempo considerable para los trabajadores y limitaba su flexibilidad en términos de horarios.

- **Interacción cara a cara:** La comunicación y colaboración entre colegas se producía principalmente de manera presencial. Las reuniones, discusiones y colaboraciones en proyectos se realizaban en persona, en salas de conferencias o en los escritorios de los empleados. Si bien esta situación era de la mayor prevalencia en muchas empresas ya se empezaba a utilizar mucha tecnología para conexión y el trabajo remoto.
- **Infraestructura de oficina:** Las oficinas estaban diseñadas con escritorios individuales, cubículos o espacios abiertos para los empleados, solían contar con lugares de interacción social y prevalecía el contacto presencial entre los colaboradores.
- **Supervisión directa:** La supervisión de los empleados se realizaba principalmente de manera directa y visual por parte de los supervisores y gerentes. Esto podía generar una sensación de mayor control sobre la cotidianeidad de los empleados.
- **Desplazamientos y tráfico:** Muchos trabajadores se movilizaban a las oficinas y tenían grandes desafíos relacionados con el tráfico, los desplazamientos largos y el estrés ocasionado con el viaje hacían muy tedioso el camino al lugar de trabajo.
- **Eventos y cultura de la empresa:** Las empresas a menudo organizaban eventos, reuniones sociales y actividades de formación en la oficina para fomentar la colaboración entre los empleados y la cultura corporativa.

En resumen, el trabajo en las oficinas antes de la pandemia se caracterizaba por ser principalmente presencial, con horarios fijos y una fuerte dependencia de la interacción social presencial en un entorno de oficina física. La pandemia cambió drásticamente este modelo de trabajo, promoviendo la adopción del trabajo remoto y la flexibilidad horaria.

CAPÍTULO 2: CAMBIOS EN EL TRABAJO DURANTE LA PANDEMIA DEL SARS-COV-2 – La nueva “Normalidad”.

La reciente crisis mundial desencadenada por la pandemia de Covid-19 no se percibe simplemente como un período de cambio, sino también como un cambio de era. Y como muchos piensan, y en los que se incluye, la crisis simplemente aceleró transformaciones que ya estaban en curso.

Un ejemplo de esto es la adopción de tecnologías de la información y comunicación, no solo a nivel personal, sino también en el ámbito laboral. Plataformas de comunicación como Whatsapp y Telegram, redes sociales como LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter y herramientas de colaboración como Microsoft Teams, Zoom, Skype y Google Meet, se han convertido en canales de comunicación permanentes tanto dentro como fuera de las empresas.

La pandemia aceleró la tendencia global hacia el trabajo remoto. Se estima que, en los países más avanzados en esta modalidad, alrededor del 30% de la fuerza laboral trabajaba de forma remota según un reporte de Mckinsey & Company. En Argentina, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este índice era solo del 2% en los años previos a la pandemia. Sin embargo, algunos cálculos privados sugieren que incluso antes de la pandemia, aproximadamente un millón de personas ya practicaban el teletrabajo, aunque la mayoría lo combinaba con el trabajo presencial.

En el contexto del teletrabajo, algunas encuestas, como la CBRE’s Workforce Sentiment Survey, revelan que una gran parte de los trabajadores prefiere una

modalidad de trabajo flexible y valora mucho esta alternativa. Además, un porcentaje significativo de empresas permite esta forma de trabajo.

Otro motivo que impulsa a las empresas a adoptar el trabajo remoto es la reducción de costos operativos. La implementación del trabajo remoto se ha visto como una gran oportunidad para ahorrar en costos operativos y de alquileres de espacios de oficina, que son cada vez menos demandados por los colaboradores.

A pesar de los beneficios potenciales, el teletrabajo plantea desafíos importantes, como mantener o aumentar la productividad. Además, se debe prestar atención a cuestiones de seguridad, especialmente debido al uso de tecnologías relativamente nuevas que aún están en fase de implementación temprana, y por último, la transición hacia el teletrabajo implica un cambio. La gestión de esta transformación cultural debe ser eficaz y generar el menor impacto tanto para los empleados como para los supervisores.

Lo que queda claro es que las transformaciones que están ocurriendo en las empresas y organizaciones en todo el mundo no son espontáneas, sino que representan un cambio que ya estaba en marcha y que ha sido acelerado por los acontecimientos recientes.

Hasta antes de la pandemia, el teletrabajo avanzaba a un ritmo más lento de lo esperado, y eran las empresas tecnológicas las que estaban a la vanguardia de estas transformaciones. Uno de los problemas que estos cambios acarrearán era que había cierta falta de claridad en aspectos legales y culturales, y el miedo al cambio en las organizaciones. Sin embargo, la situación actual ha impulsado

su adopción de manera masiva y ha llevado a una reevaluación de su impacto en la productividad y la calidad de vida de los empleados.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE TRABAJO POST PANDEMIA Y BIENESTAR DE SUS COLABORADORES.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la forma en que las empresas operan y en cómo sus empleados realizan sus tareas. En estos tiempos de adaptación a lo que se denomina la "nueva normalidad", las organizaciones se centran en las estrategias corporativas que permitirán una transición exitosa hacia un entorno laboral posterior a la pandemia, al mismo tiempo que cuidan la salud y el bienestar de sus colaboradores.

En este análisis, se exploran las estrategias que las organizaciones están implementando para garantizar la seguridad y la salud de su personal. También se examina cómo están promoviendo la eficiencia y la productividad en este nuevo panorama laboral que está tomando forma. Desde la reorganización de los espacios de trabajo hasta la promoción de la salud mental y la flexibilidad en las jornadas laborales, este estudio tiene como objetivo destacar las prácticas emergentes que están dando forma al futuro del trabajo y al bienestar de los empleados en la era posterior a la pandemia.

3.1: ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIA Y POLITICA EMPRESARIAL ADOPTADAS EN LO INMEDIATO POST PANDEMIA.

3.1.1: Trabajo híbrido.

A medida que los empleados fueron regresando a la oficina, el deseo de flexibilidad y elección impulsó nuevos comportamientos en relación con cuándo, cuánto y cómo interactuar con los espacios de trabajo.

Estas afirmaciones a su vez abren otros interrogantes, como por ejemplo, ¿con qué frecuencia los trabajadores asistirán a las oficinas y para qué las utilizarán?

A pesar de que el enfoque durante la pandemia fue hacia una estrategia totalmente remota, hoy en día las estrategias apuntan hacia una realidad híbrida, poniendo el centro en la elección de los empleados.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por CBRE Group en su informe "Real Estate Strategy Reset 2021", solo el 28% de los empleados desean trabajar 100% de forma remota, la mayoría desea un mayor equilibrio entre el trabajo desde casa y el trabajo en la oficina.

El 67% de los empleados busca un equilibrio entre el trabajo en casa y en la oficina. Esto claramente afectará la utilización de los espacios de oficina, y las empresas deben rediseñar sus estrategias y reformar la forma en que se piensan y utilizan las oficinas para adaptarse a estos cambios.

El 73% de las compañías anticipa apoyar y acompañar un estilo de trabajo balanceado en el futuro. Estos cambios nos llevan a un modelo en el que prevalece un mayor equilibrio entre la vida personal y el trabajo. El enfoque de cada empresa diferirá en función de sus prioridades, estrategias y creencias sobre cómo gestionar los equipos de trabajo. Este rediseño mejorará su posición competitiva y ayudará a comprometer, retener y contratar talento clave.

3.1.2: Redefinición de políticas.

Las políticas de los espacios de trabajo deben ser redefinidas de una manera más distributiva entre la fuerza de trabajo y el estilo de trabajo híbrido.

En general, la mayoría de las empresas entienden que la mayor parte de su fuerza laboral se seguirá basando en la oficina. Al mismo tiempo, muchos están adoptando un enfoque en el que estiman una mayor adopción del trabajo desde casa y una tasa de trabajo remoto por encima del 75%. Además, están surgiendo nuevos modelos en los que habrá empleados que trabajarán de forma remota la mayor parte del tiempo, pero que se reunirán regularmente en las oficinas para conectarse, relacionarse, compartir y colaborar.

Como mencionamos anteriormente, solo el 28% de los empleados desea trabajar 100% de forma remota, y la imposición por parte de las empresas de un trabajo totalmente desde casa podría traer consecuencias no deseadas por parte de la fuerza laboral.

Ya sea que este tipo de trabajo se convierta en una elección o no, es un requisito indispensable para las empresas desarrollar políticas y estándares en colaboración con los departamentos y equipos de talento, recursos humanos, tecnología, finanzas y legales. La definición de parámetros para diferentes escenarios permitirá a las empresas gestionar los riesgos y las complejidades de este nuevo paradigma. Además, aunque algunos prefieren el trabajo remoto, también hay áreas insatisfechas con esta nueva realidad, incluyendo las empresas que dependen en gran medida de la innovación, la colaboración y la relación con el cliente.

Para los empleados, los sentimientos de aislamiento o falta de conexión con los miembros del equipo y la visibilidad del liderazgo son preocupaciones reales. A medida que partes de la fuerza laboral regresan a la oficina mientras que otra parte migra a un modelo más remoto, los líderes deben estar en sintonía con el potencial de consecuencias no deseadas una vez que los empleados ya no estén bajo un estilo de trabajo restringido en medio de la pandemia.

Las nuevas políticas para incluir la modalidad híbrida de trabajo deben tener en cuenta y equilibrar distintos factores, como la salud, la seguridad, la tecnología, las leyes laborales y centrarse en los colaboradores.

3.1.3: Estrategias de oficinas descentralizadas.

Existe una nueva corriente estratégica en lo que respecta a las oficinas, que consiste en establecer oficinas descentralizadas o espacios de coworking cerca de la residencia de los empleados. ¿Funciona esta estrategia? ¿Será bien recibida por los colaboradores?

A pesar de haberse experimentado un éxodo de personas hacia las afueras de las grandes ciudades, todavía existe una gran preferencia por las grandes urbes, sobre todo por parte de empleados que buscan interactuar con sus colegas y su entorno. La tecnología y el espacio de trabajo son fundamentales para su productividad, disfrute y conexión con los demás.

Establecer oficinas satélites cerca de los empleados está despertando cierto interés, como lo demuestra la encuesta de CBRE's Workforce Sentiment Survey,

en la que se han encuestado a más de 10.000 empleados. El 43% preferiría tener un lugar de trabajo cerca de su hogar proporcionado por la compañía.

Este tipo de soluciones son bien recibidas por los empleados que tienen largos tiempos de viaje a sus lugares de trabajo. Las soluciones de coworking han ganado impulso en el último tiempo y son bien recibidas por diversos tipos de colaboradores y por diversos motivos.

Los proveedores de oficinas flexibles están aprovechando esta tendencia y ofrecen mejores y variados servicios con opciones más económicas, lo que mejora el equilibrio entre costo y beneficio de los espacios a demanda.

Aunque este tipo de estrategias parece prometedor, es muy poco probable que se conviertan en la estrategia dominante, como se menciona en el informe de CBRE Real Estate Strategy Reset 2021.

Claramente, es una buena solución y una herramienta que los colaboradores apreciarán. Además, permite ampliar el alcance de la retención y atracción de talento, mejorando las condiciones del sector inmobiliario y reduciendo la necesidad de transporte de los empleados.

Las oficinas de coworking son una poderosa herramienta para unir equipos de trabajo en diferentes áreas y son de gran utilidad para retener y atraer talento.

3.1.4 Migración hacia lugares con costo de vida más bajo

La migración hacia lugares con un costo de vida más bajo después de la pandemia fue un fenómeno que se observó en diferentes partes del mundo y ha sido impulsado por varios factores. La crisis sanitaria aceleró la adopción del trabajo remoto en muchas industrias, lo que permitió a las personas descubrir que podían realizar sus trabajos desde cualquier lugar con acceso a Internet. Esto llevó a muchas personas a replantearse la necesidad de vivir en ciudades y áreas caras para estar cerca de sus lugares de trabajo y les permitió considerar mudarse a lugares con un costo de vida más bajo.

La búsqueda de una mejor calidad de vida también motivó a algunas personas a mudarse a áreas más alejadas o pequeñas ciudades. Estos lugares suelen ofrecer un entorno más tranquilo con menos tráfico, menos contaminación y en mayor contacto con la naturaleza, lo que indudablemente mejora el bienestar de las personas.

El costo de las viviendas fue otro factor determinante, ya que muchas áreas urbanas tienen un costo de la vivienda desproporcionadamente alto en comparación con las áreas más alejadas o menos pobladas. La posibilidad de comprar o alquilar una vivienda más grande y asequible en otros lugares fue un atractivo importante para muchas personas.

Durante la pandemia, el distanciamiento social y las restricciones en lugares públicos hicieron que las áreas rurales y las pequeñas ciudades parecieran más atractivas, ya que proporcionaban un entorno en el que era más fácil mantener el distanciamiento físico y evitar las multitudes.

Es importante destacar que esta tendencia no se aplicó de la misma manera a todos los países y áreas demográficas. Algunas pequeñas ciudades rurales

experimentaron un aumento en la población, mientras que algunas ciudades aún seguían manteniendo su atractivo debido a especificidades propias de la ciudad, como instituciones educativas, atracciones o una vida cultural y social atractiva. La migración hacia lugares con un costo de vida más bajo es un ejemplo de cómo la pandemia cambió la forma en que las personas piensan sobre el trabajo y la manera en que desean vivir.

3.1.5: Planeamiento y estrategia en la incertidumbre: ventaja competitiva.

Tanto la pandemia, las nuevas normas de trabajo remoto y la tecnología impulsan a las empresas a tener la necesidad de planificar en medio de la incertidumbre y desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo en cuanto a sus carteras de oficinas e instalaciones.

En mayor o menor medida, todas las compañías han tenido que cambiar, adaptar o adecuar sus estrategias y planificación en lo que respecta a sus oficinas e inmuebles, y todo esto prácticamente a ciegas y con mucha incertidumbre. Los momentos que vivimos en la pandemia y los cambios que se generaron en consecuencia son muy desafiantes en estrategia, en optimización de costos y en retención y atracción de talento. Es preciso entender que las estrategias pueden cambiar o mutar con una rapidez inimaginable, por lo que las empresas deben planificar y adaptar sus estrategias para ser ágiles y adaptarse con rapidez.

Los fundamentos cambiantes del mercado pueden desencadenar la actividad de transacciones; la evolución de la utilización del espacio puede desencadenar esfuerzos de optimización, y las tendencias demográficas aceleradas pueden

desencadenar cambios en la utilización, la ubicación y consideraciones de espacio.

Todas estas cosas tienen implicaciones presentes y futuras de costos que deben tenerse en cuenta en el análisis y planificación financiera en el sector del real estate y oficinas.

Identificar los pasos apropiados a corto, mediano y largo plazo ayuda a crear oportunidades que pueden proporcionar cambios iterativos que tienen un gran impacto en una cartera de bienes raíces.

El gran desafío para las empresas es crear estrategias ágiles de gran impacto y aptas al cambio que puedan soportar la estructura de la organización y sus colaboradores.

3.1.6: Utilización de espacios de trabajo flexibles.

Los espacios de trabajo flexibles, también conocidos como coworking, representan una excelente herramienta para que las empresas puedan adaptar rápidamente sus estrategias y necesidades de espacio de oficina. Su uso está en aumento, ofreciendo grandes beneficios y siendo bien recibidos por los colaboradores.

Según la encuesta CBRE Occupier Sentiment Survey 2020, el 56% de las empresas anticipan que utilizarán más espacios flexibles en el futuro, y un 37% creen que este tipo de herramientas jugará un papel clave en el futuro de los espacios de trabajo.

Cada vez más empresas, empleados y colaboradores utilizan estos espacios para trabajar, compartir y colaborar. Esta estrategia permite maximizar el compromiso de las empresas con sus empleados y minimizar el riesgo de cartera en función de las fluctuaciones en la cantidad de empleados y espacios requeridos.

Los espacios flexibles permiten a las empresas mantenerse ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios y comportamientos en la fuerza laboral, que aún siguen en proceso de cambio incluso después de más de dos años de la pandemia.

Esta estrategia brinda oportunidades para asegurar la disponibilidad de espacios requeridos por la compañía, mejora el rendimiento financiero y reduce los costos operativos. Anteriormente, las compañías solían planificar su estructura de edificios y oficinas con una visión a 10 o 15 años en el futuro, pero los cambios actuales, las nuevas tecnologías y los espacios de coworking han revolucionado este enfoque, ofreciendo espacios de trabajo más ágiles y flexibles y permitiendo ahorrar entre un 25% y un 30% de los costos de oficina.

Durante el repaso de estas estrategias, hemos visto que hay varias herramientas que se pueden combinar para adaptar los espacios de trabajo a las decisiones de las empresas y los empleados. Un buen equilibrio entre oficinas propias, espacios de coworking y trabajo desde casa puede dar a las empresas una ventaja competitiva para retener y atraer talento, establecer relaciones más sólidas y profundas y comprometerse con sus clientes.

En la actualidad, la agilidad es una ventaja competitiva muy valorada. Las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente para operar en un entorno caracterizado por la incertidumbre.

3.1.7: Re imaginando los lugares de trabajo.

Reinventar los lugares de trabajo es fundamental para garantizar la seguridad, el bienestar, la productividad y el compromiso de la fuerza laboral. Las empresas deben adaptar sus estrategias en función de las necesidades, capacidades y elecciones de los colaboradores. Los equipos se han vuelto más dinámicos, el tiempo de trabajo más flexible, y han surgido nuevas demandas por parte de los trabajadores. Por lo tanto, las empresas deben adaptar sus espacios de trabajo para satisfacer estos cambios. Estas estrategias están diseñadas para cuidar a los empleados y sus necesidades de colaboración con sus equipos, fortaleciendo la eficacia y la productividad.

Para que la oficina física siga siendo una ventaja competitiva, las empresas deben gestionar el cambio e impulsar niveles de innovación sin precedentes, adaptados para satisfacer las necesidades de una fuerza laboral más flexible y, al mismo tiempo, respaldar objetivos unificados. Esto implica alinear el diseño y la experiencia con las necesidades de una fuerza laboral flexible.

A lo largo de los años, se han implementado estrategias para mejorar la experiencia de los empleados en las oficinas, como espacios de trabajo abiertos, áreas de relajación y colaboración más amplias, puestos de trabajo móviles o abiertos, modificaciones en la disposición de los espacios, y áreas de comida y

café más grandes y colaborativas. Sin embargo, para que las oficinas corporativas sigan siendo una ventaja competitiva, es necesario innovar y ofrecer más beneficios a los empleados.

En este contexto, ha surgido la estrategia de "Activity-based work" (trabajo basado en actividades), que busca una mayor adopción de las oficinas, aumentar el compromiso de los empleados con la empresa y crear espacios de relajación, colaboración y fortalecimiento de equipos. El diseño de estas actividades se centra en ejercicios que pueden involucrar a todos, son flexibles en cuanto a la participación y no obligan a la asistencia por parte de los colaboradores. Esta estrategia fomenta el intercambio de ideas e información a medida que los empleados se mueven entre espacios según sus actividades, en lugar de quedar confinados en áreas o pisos designados según el departamento o la especialidad.

Un ejemplo de esta estrategia es Accenture, que ha desarrollado una variedad de eventos y ejercicios para atraer y retener al personal, como torneos de ping pong, torneos de FIFA 22 en PlayStation, servicios de masajes y manicura, y eventos de construcción de equipos. Además, las expectativas cambiantes de los empleados sobre su lugar de trabajo impulsan la innovación y mejoras en la experiencia de los empleados.

Las modificaciones en la disposición de los espacios y el diseño de lugares de trabajo están diseñadas para hacer que la experiencia de los empleados sea más satisfactoria. Se incluyen grandes espacios de café para conferencias, salas de reuniones para equipos pequeños con mobiliario flexible, áreas de trabajo individual y amplias salas de videoconferencias.

Un diseño de lugar de trabajo basado en eventos permite a los empleados realizar la mayor parte de su trabajo individual en casa y venir a la oficina principalmente para reuniones y eventos programados. Pasan la mayor parte de su tiempo de oficina en reuniones y espacios sociales. Las innovaciones en el diseño del lugar de trabajo ayudarán a las empresas a satisfacer las necesidades de una fuerza laboral aún más móvil.

En un mundo laboral cada vez más competitivo, es fundamental involucrar a los colaboradores, conectar con ellos, cuidarlos y hacerlos parte de la estrategia corporativa.

3.1.8: La tecnología en los nuevos lugares de trabajo

Las tecnologías digitales están creando edificios más inteligentes y eficientes, así como una experiencia más conectada para los empleados, lo que incluye la creación de lugares de trabajo seguros y saludables. La evolución digital y tecnológica ha estado transformando nuestras vidas y nuestro entorno durante algún tiempo. Los edificios y espacios de oficina no están exentos de estos cambios; por el contrario, están experimentando transformaciones significativas que impulsan a la humanidad hacia un futuro con una mejor conectividad y espacios más sostenibles y sustentables. A través de la tecnología, las empresas están obteniendo ventajas competitivas al volverse más eficientes, sostenibles y sustentables.

Muchas empresas actualmente están adaptando sus operaciones en función de estos avances tecnológicos. Comprenden que se avecinan cambios

significativos que serán muy beneficiosos y se convertirán en la norma en el futuro. La capacidad de medir, monitorear y visualizar la información de sus oficinas es fundamental para mantener espacios seguros, transparentes y eficientes, al tiempo que reducen la contaminación y los costos operativos.

La sociedad actual está cada vez más orientada hacia el uso sostenible y responsable de los recursos, y, por lo tanto, las empresas están cambiando su enfoque de las operaciones e invirtiendo en innovación para hacer que sus líneas de negocio sean más eficientes. En el ámbito de los espacios de oficina, las estrategias son variadas, pero una cosa es segura: la integración inteligente de los equipos de gestión y tecnología del edificio es fundamental. La creación de una hoja de ruta tecnológica es una consideración clave para los ocupantes, ya que les permite determinar qué aspectos son más importantes para ellos, como los sistemas de construcción, la sostenibilidad y la experiencia del ocupante. Las tecnologías pueden utilizarse para abordar la eficiencia energética y cumplir con los objetivos de construcción sostenible.

Si bien estos servicios pueden ofrecerse mediante la implementación de nuevas tecnologías, también se pueden lograr a través de la reutilización estratégica de los sistemas de construcción existentes. La tecnología desempeña un papel fundamental en la mejora de los procesos y en la implementación de soluciones de sostenibilidad, lo cual se considera clave para la competitividad de las empresas en el futuro.

3.1.9: La gran renuncia y la renuncia silenciosa

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto profundo en el mundo y ha dejado una huella distintiva en la población mundial. Su influencia no se limita a la esfera de la salud, ya que las restricciones a la movilidad y la socialización, junto con la expansión del trabajo remoto en muchas empresas, han alterado la perspectiva de los trabajadores a nivel global.

El fenómeno denominado como la "Gran Renuncia" es parte de un proceso que se inició en Estados Unidos a mediados de 2021, donde aproximadamente 33 millones de personas abandonaron sus empleos, en su mayoría, en búsqueda de nuevas oportunidades laborales que les ofrezcan beneficios tanto económicos como en calidad de vida. El término "Gran Renuncia" fue acuñado por Anthony Klotz, un profesor de la London Business School, para describir este éxodo masivo de trabajadores de diversas empresas en respuesta a las restricciones derivadas de la pandemia de COVID-19.

Nuevos datos indican que esta tendencia no se limita a Estados Unidos, sino que se ha replicado en todo el mundo, donde miles de personas han renunciado a sus empleos en busca de nuevas oportunidades. Durante la pandemia, el teletrabajo se ha convertido en una práctica común, y los empleados han tenido la oportunidad de experimentar de primera mano los beneficios del modelo híbrido.

Para muchos profesionales y organizaciones, esta tendencia implica una serie de factores interconectados. Por un lado, la pandemia ha llevado a millones de trabajadores en todo el mundo a explorar un modelo de negocio más ágil y flexible que permite trabajar desde casa. Por otro lado, la renuncia masiva refleja

el agotamiento de ciertos modelos de negocio que no se han adaptado adecuadamente a las demandas de las nuevas generaciones.

3.1.10: Razones para el cambio

- **Equilibrio entre vida personal y laboral**

El equilibrio entre la vida personal y profesional se ha convertido en una prioridad para muchos profesionales, lo que los lleva a evitar turnos rígidos o largas jornadas laborales.

Dos años después de las estrictas restricciones impuestas durante la pandemia, la gran mayoría de los trabajadores ha reevaluado los beneficios del trabajo desde casa, la flexibilidad de horarios y la calidad de su tiempo libre.

Las medidas restrictivas implementadas por los gobiernos durante la pandemia han llevado a muchas personas a cuestionar conceptos fundamentales, como la libertad. Muchos se vieron atrapados en largos períodos de trabajo sin apenas tiempo para sí mismos, lo que ha dado lugar a un creciente deseo de equilibrar la vida personal y laboral. Ha surgido un deseo de priorizar la vida por encima del trabajo, lo que ha impulsado la búsqueda de un mayor equilibrio entre ambas áreas.

Este equilibrio está estrechamente relacionado con un cambio en las necesidades de los colaboradores, quienes buscan una nueva relación con el empleo a medida que sus necesidades laborales evolucionan. Se ha producido

un aumento en la motivación por adoptar un enfoque diferente en la forma de relacionarse con el trabajo.

- **Estructuras rígidas y falta de reconocimiento**

Según diversas fuentes, se considera que las estructuras organizacionales actuales se han vuelto obsoletas debido a los significativos cambios en las necesidades y aspiraciones de los profesionales, tanto en lo que respecta a sus roles en las organizaciones como a sus objetivos personales.

Los profesionales jóvenes han transformado su enfoque hacia el trabajo y ya no se limitan a verlo como una necesidad para subsistir, sino que buscan una mayor involucración en las estrategias empresariales. Desean que el trabajo sea una parte integral de sus vidas, brindándoles espacio para la creatividad y la posibilidad de contribuir activamente a proyectos que les ayuden a alcanzar un propósito significativo.

Estos profesionales buscan cambiar el enfoque tradicional de sus roles laborales y anhelan oportunidades que ofrezcan mayor flexibilidad, permitiéndoles aportar creatividad, innovación y establecer relaciones más significativas en contraposición a las estructuras organizacionales burocráticas convencionales. Su deseo es contribuir a las organizaciones de una manera que se aleje de las prácticas tradicionales.

Para retener y respaldar a estos talentos, las organizaciones deben llevar a cabo una transformación completa, alejándose de las estructuras jerárquicas verticales para adoptar una mentalidad más horizontal y colaborativa. Deben

proporcionar un entorno en el que los empleados se sientan en igualdad de condiciones y tengan la posibilidad de contribuir a la estrategia, la dirección y la cultura de la organización de una manera significativa.

CAPÍTULO 4: RECONFIGURACIÓN DEL PORTAFOLIO INMOBILIARIO Y ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD PARA EL REAL ESTATE CORPORATIVO EN LA ERA POST PANDEMIA.

Cuatro años después del inicio de la pandemia mencionada en esta tesis, y después de un análisis exhaustivo del comportamiento de los empleados y colaboradores durante estos desafiantes períodos, resulta fundamental para las empresas que examinen su estrategia en cuanto al mobiliario corporativo. Esta revisión debe abarcar aspectos cruciales relacionados con la rentabilidad y la viabilidad de sus negocios y operaciones.

4.1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN BIENES RAICES: RE PENSAR LA INDUSTRIA.

En un mundo cada vez más dinámico y cambiante, la planificación estratégica en bienes raíces y oficinas se ha convertido en una herramienta esencial para prevalecer en el mercado. En este contexto, la optimización de portafolio adquiere un papel fundamental, ya que se trata de una pieza clave para cualquier empresa del sector. Lo esencial consiste en tener una visión de negocio sólida, objetivos claramente definidos y una visión de futuro que guíen cada paso.

Transformación de los Servicios y Costos Operativos

Transformación es una palabra clave en la industria de bienes raíces en la actualidad, ya que no se limita únicamente a la adquisición y venta de propiedades, sino a proporcionar una experiencia integral tanto a los clientes

como a los colaboradores. Esto implica una revisión profunda de los servicios ofrecidos, desde la búsqueda de ubicaciones, comodidades y cualquier otro valor añadido. La adaptación a las nuevas demandas del mercado es esencial.

Además, la gestión eficiente de los costos operativos es crucial para mantener la rentabilidad y la dinámica en el sector. Esto incluye la revisión de procesos de contratación, la automatización de tareas y la optimización de espacios y recursos. El objetivo es reducir los costos tanto de entrada como de salida en los espacios y operaciones, sin perder de vista el dinamismo con el que se está manejando el sector. La resiliencia es clave para una empresa ágil y adaptativa, sin descuidar las demandas y necesidades de los clientes y colaboradores.

Diseño e Implementación de Soluciones Tecnológicas

La tecnología ha revolucionado el sector de bienes raíces de oficinas, agilizando los procesos y mejorando la experiencia tanto para propietarios, inquilinos como para agentes inmobiliarios. Diversas plataformas en línea facilitan la búsqueda y comparación de propiedades, mientras que la realidad virtual permite recorridos virtuales, ahorrando tiempo y recursos en el proceso de contratación o reubicación de oficinas. El análisis de datos proporciona información crucial para tomar decisiones en cuanto a precios, estrategias de mercado y utilización de espacios. Además, herramientas de gestión de propiedades automatizan tareas y mejoran la eficiencia en la administración de contratos y pagos. Servicios como los ofrecidos por WeWork ofrecen flexibilidad en el alquiler de espacios de oficinas, adaptándose a las cambiantes necesidades de empresas y mercados. En conjunto, estas innovaciones tecnológicas han transformado la industria de

bienes raíces de oficinas, ofreciendo soluciones más eficientes, flexibles y accesibles para todas las partes involucradas.

El planeamiento estratégico en bienes raíces se ha vuelto una tarea esencial en la actualidad, cambiando drásticamente su enfoque y llevándonos a repensar lo que se consideraba como norma en el sector. La optimización del portafolio, la transformación de servicios y la implementación de soluciones tecnológicas son componentes clave para mantener la competitividad y satisfacer las cambiantes demandas del mercado. En este contexto, las empresas que abrazan la innovación y la adaptación son flexibles y resilientes, son las que tienen el potencial de liderar la industria en el futuro

4.2: DESARROLLO DE ESTRATEGIA Y OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIO INMOBILIARIO.

Partiendo de algunas premisas básicas, es necesario estudiar el portafolio e identificar las oportunidades de optimización según ciertos puntos fundamentales:

Oficinas como punto de encuentro y colaboración.

Según un estudio realizado por Accenture Future of Work, se descubrió que el 80% de los empleados busca más oportunidades para trabajar y colaborar en persona con su equipo, y de acuerdo con una encuesta realizada por Microsoft, el 84% de los empleados estaría más motivado para ir a la oficina si pudiera socializar con sus colegas.

La flexibilización laboral derrumbó la ocupación en las oficinas.

Antes de la pandemia, la ocupación de las oficinas corporativas se situaba en un rango del 60% al 80%, con la introducción del modelo remoto o híbrido, esta ocupación disminuyó drásticamente, llegando a ubicarse por debajo del 25% en la mayoría de los casos.

Oficinas modernas y espacios abiertos.

Para que los empleados deseen volver a las oficinas, se deben motivar mediante varias de las cuestiones tratadas en esta tesis. Además, se deben ofrecer espacios de colaboración mucho más amenos, flexibles y espacios de trabajo amplios y abiertos. Los antiguos cubículos ya no son adecuados ni tolerados por los colaboradores. Los espacios de colaboración, creatividad y esparcimiento se convierten en los aliados principales para incentivar el retorno a la oficina.

4.3: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD E IMPACTO SOCIO AMBIENTAL CORPORATIVO.

Un aspecto muy importante por considerar al analizar, desarrollar o modificar el portafolio de inmuebles es la inclusión de nuevos aspectos relacionados con la sustentabilidad y el impacto socioambiental de las operaciones y los activos inmobiliarios. Los líderes empresariales de todo el mundo reconocen la urgente necesidad de emprender acciones corporativas en materia de ESG y sostenibilidad.

De acuerdo con un estudio realizado por EnergyStar.Gov, el 85% de los inversores considera el impacto socioambiental como un factor importante en sus decisiones de inversión, y el 74% de los consumidores valora la ética corporativa, las buenas prácticas y los valores como razones fundamentales para elegir una marca.

El sector de inmuebles corporativos se encuentra en una posición privilegiada para generar un impacto positivo y, al mismo tiempo, crear valor para las organizaciones, ya que, según el mismo estudio de EnergyStar, el 40% de las emisiones de gases de efecto invernadero se atribuyen a la construcción y operación de edificios.

Para tomar decisiones más informadas y con un mayor impacto en la gestión de la cartera inmobiliaria, se deben considerar algunos aspectos de sustentabilidad y un uso más eficiente de los recursos.

- **Conservación del agua:** Es necesario analizar el uso de este recurso en las oficinas y las operaciones, y considerar cómo se puede optimizar su uso para reducir al máximo el impacto en el medio ambiente.
- **Eficiencia energética:** Es fundamental que las empresas sean conscientes de cómo utilizan la energía y que realicen inversiones para optimizar su uso. Se pueden tomar medidas para mejorar la eficiencia energética, como la instalación de sistemas de iluminación LED, un aislamiento adecuado y el uso de equipos de climatización eficientes. Estas acciones no solo son beneficiosas para el medio ambiente y la reducción del impacto en la naturaleza, sino que también contribuyen a la reducción de costos y al aumento del valor percibido por los clientes.

- **Gestión de residuos:** Es esencial implementar prácticas de gestión, separación y reducción de los residuos generados en las operaciones y llevar a cabo actividades en toda la compañía para concienciar sobre la generación de residuos. Además, es una buena idea explorar la posibilidad de vender materiales reciclables generados, lo que puede reducir los costos asociados a la eliminación de residuos.
- **Mejora de la salud y bienestar:** Es necesario analizar cómo se pueden mejorar los espacios, operaciones y procesos para aumentar el bienestar general de los empleados, lo que tendrá un impacto significativo en la productividad y la percepción de la marca de la compañía. La implementación de estas prácticas puede ayudar a reducir los costos asociados con lesiones laborales, licencias médicas y seguros de compensación laboral.
- **Mantenimiento preventivo:** La incorporación de prácticas de mantenimiento preventivo puede prolongar la vida útil de los activos inmobiliarios y reducir los costos de reparación y reemplazo.
- **Implementación de tecnológica:** La adopción de nuevas tecnologías avanzadas, como UPS y sistemas de automatización del edificio y monitoreo en tiempo real, puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de mantenimiento.
- **Evaluación de riesgo y cumplimiento normativo:** Cumplir con regulaciones ambientales y de sostenibilidad puede prevenir riesgos, multas y litigios, además de mejorar la reputación de la empresa. La consideración de riesgos ambientales y sociales en la gestión de oficinas puede ayudar a prevenir problemas futuros y reducir los costos asociados. Además, aumenta

la valoración de la empresa, ya que hoy en día se valora mucho más la responsabilidad social empresarial.

- **Incentivos fiscales y financieros:** En algunas ciudades existen incentivos fiscales y financieros para proyectos que cumplen con ciertos estándares de cuidado del medio ambiente y sostenibilidad, lo que puede reducir los costos de financiamiento y mejorar la rentabilidad de los proyectos.
- **Atracción de clientes e inversores:** Otro punto muy importante es que se ha observado que los clientes prestan mucha atención a la responsabilidad social y ambiental de sus proveedores. La utilización de estas herramientas no solo aumenta la percepción de marca y la valoración de los clientes, sino que también puede influir a la hora de cerrar contratos con nuevos socios.

En resumen, se identifican diversas estrategias y acciones corporativas relacionadas con ESG y sostenibilidad en bienes raíces que pueden aportar múltiples beneficios para la empresa. Estos beneficios abarcan áreas financieras, ambientales, de reputación, reducción de costos operativos y mejoras en la eficiencia de la gestión de activos. Asimismo, estas iniciativas pueden contribuir a una mejora en la percepción de la marca, aumentar la valoración por parte de inversores y elevar el bienestar de los empleados.

4.4: EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL.

En la actualidad, se encuentra ampliamente difundida la frase "Primero los datos", y esta cobra una relevancia crucial al abordar decisiones relacionadas con la gestión de bienes raíces. Antes de avanzar en medidas significativas, es

imperativo garantizar la recopilación exhaustiva y la validación rigurosa de los datos. A continuación, se detallan algunos aspectos clave que deben considerarse al evaluar la cartera de bienes raíces:

Costos operativos: Es esencial que se comprenda a fondo cómo se distribuyen los gastos operativos en las propiedades, lo cual engloba desde los costos de mantenimiento hasta los servicios públicos, impuestos y otros gastos relacionados con la operación constante de los activos.

Costos por espacio de trabajo/por empleado: Calcular cuánto cuesta mantener un espacio de trabajo o empleado ayuda a las empresas a comprender si están haciendo un uso eficiente de sus recursos, lo que resulta clave para evaluar la rentabilidad.

Costos de alquileres: Los costos de alquiler representan una parte significativa de la inversión en bienes raíces. Evaluar estos costos en relación con los ingresos y beneficios generados por las ubicaciones permite a las empresas tomar decisiones financieras sólidas.

Comparación de costos y utilización: Analizar cómo los costos se relacionan con la utilización de los espacios permite a las organizaciones identificar oportunidades para optimizar el rendimiento y reducir gastos innecesarios.

Utilización: Comprender cómo se utilizan los espacios es de vital importancia. Esto puede involucrar la detección de áreas subutilizadas que podrían consolidarse o la identificación de lugares donde se desperdicia espacio.

Análisis de ciudades y oficinas cercanas: No se debe olvidar el contexto geográfico. Evaluar cómo las ciudades y las oficinas cercanas se desarrollan

proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas sobre ubicaciones y nuevas inversiones.

Además de estos aspectos, es importante que se tengan en cuenta otros factores, como las tendencias del mercado, los cambios en la demanda de espacios de trabajo, las regulaciones locales y el impacto de la tecnología en la forma en que se gestionan los activos inmobiliarios. En resumen, al dar prioridad a los datos, se adquiere una posición más sólida para tomar decisiones estratégicas y bien fundamentadas en la gestión de la cartera de bienes raíces. Esto no solo contribuye a la eficiencia financiera, sino que también permite una mejor adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

4.5 ATRIBUTOS PARTICULARES DE CADA LOCACIÓN

Cuando se lleva a cabo un ejercicio de optimización de portafolio de edificios de oficinas, es esencial tener en cuenta una serie de atributos particulares que contribuirán a la toma de decisiones.

Ubicación: Es esencial tener un conocimiento preciso de las necesidades relacionadas con la ubicación de los edificios. Esto incluye considerar si existen otras oficinas en la misma ciudad, si se busca optimizar los activos en una ubicación específica, si esa área es demandada por colaboradores o clientes, entre otros factores relevantes.

Tamaño y superficie: Cada edificio posee una característica particular en términos de su tamaño en metros cuadrados, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo del uso que se hace de este espacio en relación con la

cantidad de personas que lo utilizan y los costos asociados a su mantenimiento y operación.

Estado y condiciones: Un análisis exhaustivo del estado de la propiedad garantiza que esta cumple con los requisitos de la compañía en términos de su condición y las comodidades que ofrece a los colaboradores. Además, facilita la estimación de los costos relacionados con el mantenimiento e inversiones necesarias.

Zonificación, regulaciones y permisos: Un aspecto crucial a considerar es el cumplimiento de regulaciones y la obtención de los permisos necesarios para operar en una ciudad específica. Esto incluye la evaluación de la viabilidad de construir y operar inmuebles de oficina en áreas designadas, así como la identificación de los permisos requeridos.

Valor de mercado: Conocer el valor de mercado de las oficinas es fundamental para tomar decisiones informadas sobre si retener o desprenderse de una propiedad. En el proceso de optimización del portafolio, identificar ahorros y flujos de caja es crucial, y podría ser aconsejable considerar la transición a propiedades de menor valor o generar liquidez mediante la venta de otra propiedad.

Sostenibilidad y eficiencia energética: Como se mencionó anteriormente, la sostenibilidad y la eficiencia energética pueden generar ahorros significativos en servicios y gastos de mantenimiento.

Utilización: Una parte clave en la optimización del portafolio es verificar cuál es la utilización de los inmuebles y el propósito que los colaboradores les asignan.

Estos son algunos de los atributos a considerar al optimizar un portafolio de oficinas. La importancia de cada atributo variará según los objetivos y la estrategia de la empresa. Es fundamental llevar a cabo un análisis detallado y considerar las condiciones cambiantes del mercado para tomar las mejores decisiones posibles.

4.6: IDENTIFICACIÓN DE COMO GENERAR VALOR.

El proceso de identificar oportunidades para generar valor y optimizar costos en la cartera de una empresa es esencial para su salud financiera y competitividad. Sin embargo, es importante abordar este proceso con sensibilidad hacia el impacto que estas oportunidades pueden tener en los colaboradores. A continuación, se detallan algunas áreas clave de enfoque.

Reducción de costos: Se debe enfocar en eficientizar el gasto, lo que implica la reducción de gastos innecesarios, optimización en el uso de recursos, renegociación de contratos, modificación de servicios de mantenimiento y de operación, utilizando tecnología, entre otras estrategias.

Oportunidades de inversión: Es fundamental identificar las áreas en las que la inversión puede contribuir a la optimización de los espacios, la mejora de la infraestructura y la optimización de los recursos mediante la adopción de nuevas tecnologías.

Oportunidades de ahorro: Buscar oportunidades para ahorrar dinero a través de medidas como la consolidación de proveedores, la gestión de la cadena de

suministro y la adopción de tecnologías de ahorro energético puede ser una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia financiera.

Optimización de ocupación: Asegurarse de que los espacios de trabajo estén siendo utilizados de manera eficiente puede reducir los costos asociados con el alquiler y el mantenimiento de instalaciones.

Cierre de edificios e instalaciones: En algunos casos, el cierre o la consolidación de oficinas puede ser una medida necesaria para optimizar costos y espacios. Sin embargo, es importante considerar el impacto en los empleados y planificar cuidadosamente la transición.

Cierre/venta de unidades de negocio: La venta o cierre de unidades de negocio que no estén alineadas con la estrategia principal de la empresa puede liberar capital y recursos para inversiones más estratégicas. Nuevamente, esto debe llevarse a cabo con consideración hacia el impacto en el personal involucrado.

4.7: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Para llevar a cabo estos cambios en su conjunto de inversiones, la empresa necesita desarrollar una estrategia que reduzca al mínimo los efectos en sus operaciones diarias y en sus empleados.

Estrategia personalizada: Es fundamental para la empresa crear estrategias adaptadas a cada oportunidad particular. Cada situación requiere un enfoque

único que tome en cuenta sus metas financieras y las necesidades específicas de su operación.

Priorizar la reducción de costos: Las empresas deben ser muy precisas al evaluar cómo estos cambios afectarán sus costos operativos y qué ahorros puede esperar obtener. La reducción de costos es lo que impulsa la optimización del portafolio, por lo que nunca debe perderlo de vista. Esto involucra una evaluación exhaustiva de los costos directos e indirectos, así como una proyección clara de los retornos financieros.

Presentación a ejecutivos: Asimismo, es importante que la empresa prepare material de presentación completo y convincente para sus ejecutivos. Esto debe incluir un análisis financiero detallado y una descripción completa de los beneficios que se esperan alcanzar con los cambios propuestos.

Comunicación a empleados: La comunicación con los empleados y colaboradores desempeña un papel clave en el proceso. La empresa debe ser transparente acerca de las razones detrás de las decisiones, los beneficios a largo plazo y cómo abordará las inquietudes y necesidades de los empleados. Fomentar la participación de los colaboradores en el proceso puede contribuir a encontrar soluciones y reducir la resistencia al cambio.

Diseñar una estrategia efectiva para implementar cambios en el conjunto de inversiones requiere de un enfoque personalizado, una evaluación minuciosa de costos y ahorros, material de presentación sólido y una comunicación abierta con los empleados. Siguiendo estos pasos, se pueden minimizar los riesgos y maximizar los beneficios de las modificaciones en el portafolio.

CAPITULO 5: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DINÁMICAS LABORALES E INMOBILIARIA EN EMPRESAS TECNOLÓGICAS ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA

Como se ha desarrollado durante esta tesis, el análisis comparativo de las dinámicas laborales en empresas tecnológicas antes y después de la pandemia revela cambios significativos en ambos ámbitos, y como las empresas y colaboradores cambiaron la utilización de los lugares de trabajo. La pandemia de COVID-19 forzó una reevaluación de las prácticas laborales y su impacto en el sector de oficinas.

Antes de la pandemia, las empresas tecnológicas se caracterizaban por fomentar espacios de trabajo colaborativos, equilibrando la presencia física y con una muy medida interacción remota, más que nada en equipos globales, las oficinas en ubicaciones urbanas eran preferidas y la competencia por el espacio en centros tecnológicos era intensa. El trabajo, la cultura y el ámbito de la empresa se promovía y se impulsaba en las oficinas.

Sin embargo, después de la pandemia, se produjo un cambio radical. El trabajo remoto se generalizó, con una mayor flexibilidad en los horarios y lugares de trabajo, las empresas invirtieron en tecnología para respaldar el trabajo en línea y priorizaron la salud, el bienestar y la flexibilización de los empleados.

A su vez la utilización de las oficinas cambió de ser solo un mero lugar de trabajo a ser un lugar donde invocar la colaboración y la innovación para lograr mejorar las relaciones humanas.

En términos inmobiliarios, la demanda de espacios de oficina tradicionales disminuyó considerablemente al igual que la inversión en ampliación y reformas

de oficinas, además se observó un mayor interés en espacios de trabajo flexibles y descentralizados, lo que llevó a una reestructuración del portafolio inmobiliario y ubicación de las oficinas.

La pandemia de COVID-19 ha transformado significativamente las dinámicas laborales e inmobiliarias en empresas tecnológicas, la adaptabilidad y la tecnología han resultado esenciales para mantener la continuidad operativa en un entorno en constante cambio. Aunque el futuro es incierto, la flexibilidad y la adaptación seguirán siendo fundamentales en la evolución de estas empresas y el mercado inmobiliario que las rodea.

5.1 Empresas líderes que se apalarcaron con el modelo híbrido y flexible durante la pandemia.

A lo largo de este ensayo, hemos destacado cómo la pandemia de COVID-19 obligó a las empresas a adoptar rápidamente nuevas estrategias y dinámicas para mantener su productividad y asegurar la continuidad operativa. Entre las muchas organizaciones que enfrentaron este desafío, diez compañías sobresalieron por su notable capacidad de adaptación al trabajo flexible, demostrando que los cambios rápidos y efectivos no solo son posibles en tiempos de crisis, sino que también pueden impulsar la innovación y la resiliencia empresarial

- Microsoft: lideró con un modelo híbrido, dando a los empleados la libertad de escoger entre trabajar en la oficina o desde casa. Este enfoque no solo

mantuvo la productividad, sino que también permitió la atracción de talento en todo el mundo, mejorando su competitividad global.

- Google: optó por extender la posibilidad de trabajar desde casa hasta bien avanzado 2021, y adoptó una política flexible a largo plazo. Esto ayudó a reducir costos operativos y elevó la moral de los empleados al permitirles un mayor control sobre su entorno laboral.
- Meta: fue pionera en permitir a los empleados trabajar remotamente de manera indefinida. Esto facilitó la diversificación geográfica de su talento, reduciendo la necesidad de oficinas físicas en áreas de alto costo y mejorando su sostenibilidad a largo plazo.
- Amazon: Inicialmente reticente a cambiar, Amazon terminó aceptando el trabajo remoto parcial, permitiendo a algunos departamentos adoptar modelos flexibles. Esto permitió a la empresa ajustarse a las expectativas cambiantes de los empleados y garantizar la retención del talento clave.
- Salesforce: promovió una política de "trabajo desde cualquier lugar", lo que impulsó la satisfacción laboral y ayudó a disminuir su huella de oficinas, al mismo tiempo que mantuvo una fuerte cohesión entre los equipos a través de herramientas digitales avanzadas.
- Spotify: implementó su política de "trabajar desde cualquier lugar", brindando a los empleados total flexibilidad geográfica. Esta estrategia promovió un equilibrio entre vida laboral y personal, incrementando la productividad y mejorando el bienestar general de su equipo.

- Twitter: fue una de las primeras grandes empresas tecnológicas en anunciar que el trabajo remoto sería permanente, incluso después de la pandemia. Este movimiento, alineado con la tendencia de flexibilidad laboral, ayudó a la empresa a retener talento y reducir gastos en inmuebles.
- Zoom: no solo ganó protagonismo como herramienta de videoconferencias, sino que también implementó políticas flexibles para sus propios empleados, permitiendo una mayor adaptabilidad interna para gestionar su rápido crecimiento.
- Shopify: cerró permanentemente sus oficinas, adoptando completamente el trabajo remoto. Esto les permitió optimizar su estructura operativa y seguir creciendo sin las limitaciones de oficinas físicas, apoyándose en la autonomía de sus empleados.
- Apple: Aunque más tradicional al principio, Apple finalmente implementó un esquema híbrido que permitió a los empleados dividir su tiempo entre la oficina y el hogar. Esto mejoró la moral del equipo y garantizó la continuidad de la innovación en tiempos de incertidumbre.

Según un estudio de Ernst & Young sobre empresas que lograron superar con éxito los tiempos postpandemia, el Foro Económico Mundial destaca que la clave de su éxito radica en la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia. Estas compañías no solo supieron adaptarse a los cambios, sino que también aprovecharon su flexibilidad como una ventaja competitiva, lo que les permitió retener talento, reducir costos y mantenerse a la vanguardia en sus respectivas industrias.

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de esta investigación, se ha profundizado en aspectos cruciales al diseñar estrategias en el sector inmobiliario de oficinas para empresas tecnológicas y la toma de decisiones. El enfoque se ha centrado en las transformaciones en los comportamientos y hábitos de los colaboradores, así como en las tendencias que emergen después de la pandemia, un evento de gran impacto que ha llevado a repensar el sector por completo.

Mantener un estrecho vínculo entre las decisiones empresariales y la dimensión humana en las organizaciones es de suma importancia. Es esencial ser plenamente consciente de que los empleados y todas las personas involucradas en la cadena de valor de las empresas son esenciales. Cada empresa debe infundir su propia cultura y políticas en el desarrollo de la estrategia, sin perder de vista el contexto social y las prácticas de otras organizaciones.

Como se mencionó en este estudio, el futuro del ámbito corporativo inmobiliario está marcado por una inmensurable incertidumbre, por lo que es crucial mantener una conexión cercana con las personas para comprender sus necesidades, identificar cómo adaptarlas a la estrategia y así aprovechar al máximo el potencial humano.

Desde una perspectiva personal, es importante señalar que no existe un enfoque único para abordar estos cambios, y el futuro está lleno de incertidumbre sin definiciones precisas. Por lo tanto, es fundamental generar estrategias flexibles que permitan adaptarse y ajustar la dirección con rapidez, dado que los tiempos y cambios han experimentado un aceleramiento significativo.

Como se mencionó anteriormente, los cambios fueron muy grandes y continuarán ocurriendo, y las personas continuarán modificando sus preferencias. Es precisamente esto lo que hace tan atractivo este tema, ya que requiere mucha resiliencia y adaptación constante. Es indispensable buscar constantemente las mejores maneras de coordinar el trabajo para brindar un mayor valor a las compañías, a los clientes y a la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- ¿Qué es la industria 4.0? - <https://www.ibm.com/es-es/topics/industry-4-0>
- ¿Qué es la industria 4.0 y cuáles son sus características?
<https://www.advancedfactories.com/industria-4-0-caracteristicas/#:~:text=La%20Industria%204.0%20o%20Cuarta,en%20los%20%C3%BAltimos%20dos%20sigles.>
- Ventajas y desventajas del Home Office o Teletrabajo en época de COVID-19 - <https://www.kueponi.com/post/ventajas-y-desventajas-del-home-office-o-teletrabajo-en-%C3%A9poca-de-covid-19>
- ventajas y desventajas de la ley de teletrabajo en argentina – Miguel Velarde – Tesis MBAVB19 Di Tella
- El trabajo en tiempos del COVID-19 - <https://www.conicet.gov.ar/el-trabajo-en-tiempos-del-covid-19/>
- CBRE Real Estate Strategy Reset 2021 - <https://www.cbre.com/insights/articles/real-estate-strategy-reset>
- CBRE's Workforce Sentiment Survey - <https://www.cbre.com/insights/articles/workforce-sentiment-survey>
- CBRE Occupier Sentiment Survey 2020 - <https://www.cbre.com/-/media/project/cbre/shared-site/insights/articles/the-future-of-the-office-2021-us-occupier-sentiment-survey/occupier-survey-q2-2021-united-states-results.pdf>
- Gran Renuncia - Anthony Klotz <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57645362>

- The Business Case for Operating an Energy-Efficient Portfolio of Buildings - https://www.energystar.gov/buildings/save_energy_commercial_buildings/comprehensive_energy_management/business_case
- Accenture - REWS Portfolio Strategy internal report.
- Accenture - Future of Work internal report.
- Accenture - REWS Sustainability Overview
- Experiencia personal en Accenture Argentina
- Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia
https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia