



¿Qué sigue para el trabajo remoto? Un análisis de 2000 tareas, 800 trabajos y nueve países.

Traducción de Mckinsey & Company

Es probable que los modelos híbridos de trabajo a distancia persistan después de la pandemia, principalmente para una minoría de la fuerza laboral altamente educada y bien remunerada.

Para muchos trabajadores, el impacto de COVID-19 ha dependido en gran medida de una pregunta: ¿Puedo trabajar desde casa o estoy atado a mi lugar de trabajo? Las cuarentenas, los cierres y el aislamiento autoimpuesto han empujado a decenas de millones de personas en todo el mundo a trabajar desde casa, acelerando un experimento en el lugar de trabajo que había luchado por ganar tracción antes del impacto del COVID-19.

Ahora, bien entrada la pandemia, las limitaciones y los beneficios del trabajo remoto son más claros. Aunque muchas personas están regresando al lugar de trabajo a medida que se reabren las economías (la mayoría no podría trabajar de forma remota), los ejecutivos han indicado en encuestas que los modelos híbridos de trabajo remoto para algunos empleados llegaron para quedarse. El virus ha roto las barreras culturales y tecnológicas que impedían el trabajo remoto en el pasado, poniendo en marcha un cambio estructural en el lugar donde se trabaja, al menos para algunas personas.

Ahora que las vacunas están pendientes de aprobación, surge la pregunta: ¿Hasta qué punto persistirá el trabajo a distancia? En este artículo, evaluamos la posibilidad de que diversas actividades laborales se realicen de forma remota. Basándonos en el cuerpo de trabajo del McKinsey Global Institute sobre automatización, IA y el futuro del trabajo, ampliamos nuestros modelos para considerar dónde se realiza el trabajo. Nuestro análisis encuentra que el potencial para el trabajo remoto está altamente concentrado entre trabajadores altamente calificados y educados en un puñado de industrias, ocupaciones y geografías.

Más del 20 por ciento de la fuerza laboral podría trabajar de forma remota de tres a cinco días a la semana con la mayor eficacia posible si trabajara desde una oficina. Si el trabajo remoto se afianzara a ese nivel, eso significaría de tres a cuatro veces más personas trabajando desde casa que antes de la pandemia y tendría un impacto profundo en las economías urbanas, el transporte y el gasto de los consumidores, entre otras cosas.

El virus ha roto las barreras culturales y tecnológicas que impedían el trabajo remoto en el pasado, poniendo en marcha un cambio estructural en el lugar donde se realiza el trabajo, al menos para algunas personas.



Sin embargo, más de la mitad de la población activa tiene pocas o ninguna oportunidad de trabajar a distancia. Algunos de sus trabajos requieren colaborar con otros o utilizar maquinaria especializada; otros trabajos, como la realización de tomografías computarizadas, deben realizarse en el lugar; y algunos, como hacer entregas, se realizan mientras están fuera de casa. Muchos de estos trabajos son de bajos salarios y están más expuestos a tendencias generales como la automatización y la digitalización. Por tanto, el trabajo a distancia corre el riesgo de acentuar las desigualdades a nivel social.

El potencial del trabajo remoto está determinado por tareas y actividades, no por ocupaciones.

El trabajo remoto plantea una amplia gama de problemas y desafíos para los empleados y empleadores. Las empresas están reflexionando sobre la mejor manera de ofrecer coaching de forma remota y cómo configurar los espacios de trabajo para mejorar la seguridad de los empleados, entre una serie de otras cuestiones espinosas que plantea COVID-19. Por su parte, los empleados están luchando por encontrar el mejor equilibrio entre el trabajo y el hogar y prepararse para trabajar y colaborar de forma remota.

En este artículo, sin embargo, nuestro objetivo es definir de manera granular las actividades y ocupaciones que se pueden realizar desde casa para comprender mejor el poder de permanencia futuro del trabajo remoto. Hemos analizado el potencial del trabajo remoto, o el trabajo que no requiere interacción interpersonal o presencia física en un lugar de trabajo específico, en una variedad de países, China, Francia, Alemania, India, Japón, México, España, Reino Unido. y Estados Unidos. Utilizamos el modelo de fuerza laboral de MGI basado en la Red de Información Ocupacional (O * NET) para analizar más de 2.000 actividades en más de 800 ocupaciones e identificar qué actividades y ocupaciones tienen el mayor potencial de trabajo remoto.

El potencial del trabajo a distancia depende de la combinación de actividades realizadas en cada ocupación y de su contexto físico, espacial e interpersonal. Primero evaluamos hasta qué punto teórico se puede realizar una actividad de forma remota. Esto depende de si un trabajador necesita estar físicamente presente en el sitio para realizar una tarea, interactuar con otros o usar maquinaria o equipo específico de la ubicación.

Muchas actividades físicas o manuales, así como las que requieren el uso de equipos fijos, no se pueden realizar de forma remota. Estos incluyen brindar atención, operar maquinaria, usar equipo de laboratorio y procesar las transacciones de los clientes en las tiendas. Por el contrario, actividades como la recopilación y el procesamiento de información, la comunicación con los demás, la enseñanza y el asesoramiento y la codificación de datos, en teoría, se pueden realizar de forma remota.

Además, los empleadores han descubierto durante la pandemia que, aunque algunas tareas se pueden realizar de forma remota durante una crisis, se realizan de manera mucho más



eficaz en persona. Estas actividades incluyen entrenamiento, asesoramiento y retroalimentación; construir relaciones con clientes y colegas; traer nuevos empleados a una empresa; negociar y tomar decisiones críticas; enseñanza y formación; y el trabajo que se beneficia de la colaboración, como la innovación, la resolución de problemas y la creatividad. Si la incorporación se hiciera de forma remota, por ejemplo, sería necesario un replanteamiento significativo de la actividad para producir resultados similares a los logrados en persona.

Por ejemplo, si bien la enseñanza se ha trasladado al trabajo a distancia durante la pandemia, tanto los padres como los maestros dicen que la calidad se ha resentido. De manera similar, las salas de audiencias han funcionado de forma remota, pero es poco probable que permanezcan en línea en el futuro debido a la preocupación por los derechos legales y la equidad: algunos acusados carecen de la conectividad y los abogados adecuados, y los jueces se preocupan por perder señales no verbales en las video conferencias.

Así que hemos ideado dos métricas para el potencial de trabajo remoto: el potencial máximo, que incluye todas las actividades que teóricamente se pueden realizar de forma remota, y un límite inferior para el potencial efectivo para el trabajo remoto, que excluye las actividades que tienen un claro beneficio de realizarse en persona.

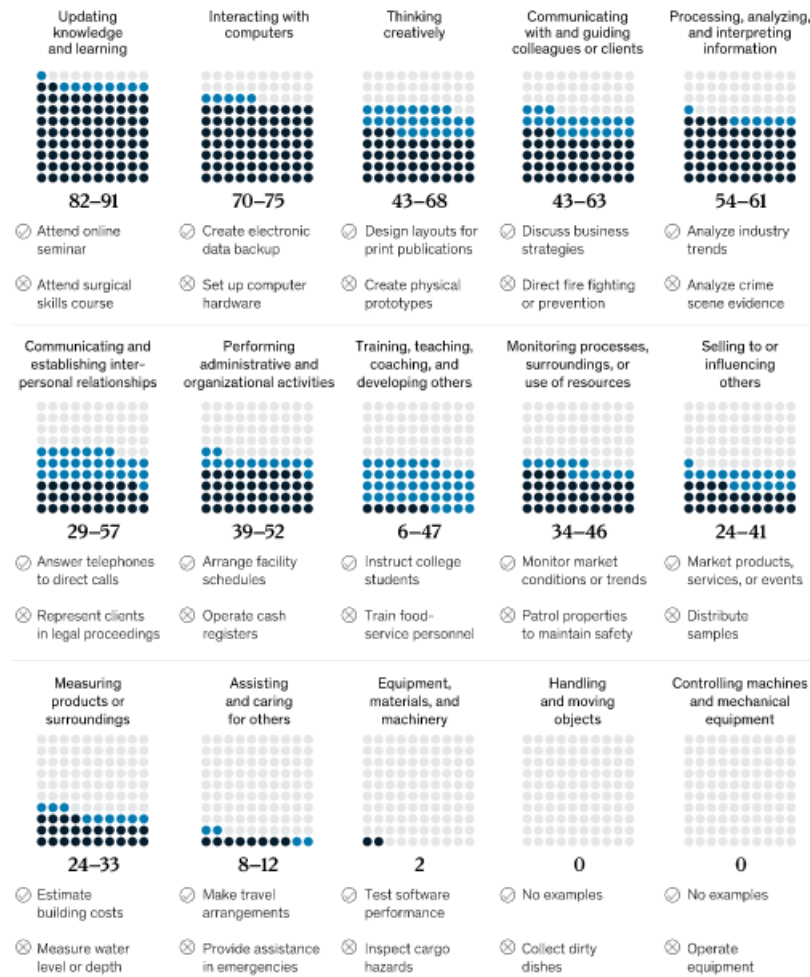


El servicio público es de todos

Función Pública

Potential share of time spent working remotely for select activity categories in the United States, %

- Effective potential (no productivity loss)
- ⊗ Task that can be done remotely
- Theoretical maximum
- ⊗ Task that cannot be done remotely



Para determinar el potencial general del trabajo remoto para trabajos y sectores, utilizamos el tiempo dedicado a diferentes actividades dentro de las ocupaciones. Encontramos que el potencial de trabajo remoto se concentra en unos pocos sectores. Las finanzas y los seguros tienen el mayor potencial, con tres cuartas partes del tiempo dedicadas a actividades que se pueden realizar de forma remota sin una pérdida de productividad. La administración, los servicios comerciales y la tecnología de la información tienen el siguiente potencial más alto, todo con más de la mitad del tiempo de los empleados dedicado a actividades que podrían realizarse de manera efectiva de forma remota (Anexo 2). Estos sectores se caracterizan por una alta proporción de trabajadores con títulos universitarios o superiores.



**Potential share of time spent working
remotely by sector in the United States, %**

■ Effective potential (no productivity loss) ■ Theoretical maximum

