



El futuro del trabajo después del COVID-19

Reporte de Global Mckinsey traducido del original en inglés. Para consultar hacer click [aquí](#)

La pandemia aceleró las tendencias existentes en el trabajo a distancia, el comercio electrónico y la automatización, con hasta un 25 por ciento más de trabajadores de lo que se había estimado previa y potencialmente, necesitando cambiar de ocupación.

La pandemia de COVID-19 interrumpió los mercados laborales a nivel mundial durante 2020. Las consecuencias a corto plazo fueron repentinas y, a menudo, graves: millones de personas fueron suspendidas o perdieron sus trabajos, y otras se adaptaron rápidamente a trabajar desde casa a medida que cerraban las oficinas. Muchos otros trabajadores se consideraron esenciales y continuaron trabajando en hospitales y tiendas de abarrotes, en camiones de basura y en almacenes, pero bajo nuevos protocolos para reducir la propagación del nuevo coronavirus.

Este informe sobre el futuro del trabajo después de COVID-19 es el primero de tres informes de MGI que examinan aspectos de la economía pospandémica. Los demás analizan la influencia a largo plazo de la pandemia en el consumo y el potencial de una amplia recuperación liderada por una mayor productividad e innovación. Aquí, evaluamos el impacto duradero de la pandemia en la demanda laboral, la combinación de ocupaciones y las habilidades de la fuerza laboral requeridas en ocho países con diversos modelos económicos y de mercado laboral: China, Francia, Alemania, India, Japón, España, Reino Unido. y Estados Unidos. Juntos, estos ocho países representan casi la mitad de la población mundial y el 62 por ciento del PIB.

Es probable que los trabajos con mayor proximidad física sean los más afectados

Antes de COVID-19, las mayores interrupciones en el trabajo involucraban nuevas tecnologías y crecientes vínculos comerciales. El COVID-19 ha elevado, por primera vez, la importancia de la dimensión física del trabajo. En esta investigación, desarrollamos una forma novedosa de cuantificar la proximidad requerida en más de 800 ocupaciones agrupándolas en diez áreas de trabajo de acuerdo con su proximidad con compañeros de trabajo y clientes, el número de interacciones interpersonales involucradas y su naturaleza en el lugar y en el interior.

Esto ofrece una visión del trabajo diferente a la de las definiciones sectoriales tradicionales. Por ejemplo, nuestro campo de atención médica incluye solo roles de cuidado que requieren una interacción cercana con los pacientes, como médicos y enfermeras. El personal administrativo del consultorio médico y del hospital entra en el campo del trabajo de oficina basado en computadoras, donde se puede hacer más trabajo de forma remota. Los técnicos de laboratorio y los farmacéuticos trabajan en el campo de trabajo de producción en interiores porque esos trabajos requieren el uso de equipo especializado en el sitio, pero tienen poca exposición a otras personas.

Descubrimos que es probable que los trabajos en áreas de trabajo con niveles más altos de proximidad física experimenten una mayor transformación después de la pandemia, lo



que desencadenará efectos colaterales en otras áreas de trabajo a medida que los modelos comerciales cambien en respuesta.

Las interrupciones a corto y largo plazo potenciales en estos campos de COVID-19 varían. Durante la pandemia, el virus perturbó con mayor gravedad los escenarios con las puntuaciones generales de proximidad física más altas: atención médica, atención personal, servicio al cliente en el lugar y ocio y viajes. A más largo plazo, también es probable que las áreas de trabajo con puntuaciones de proximidad física más altas estén más inestables, aunque la proximidad no es la única explicación. Por ejemplo:

El campo de interacción con el cliente en el sitio incluye trabajadores de primera línea que interactúan con los clientes en tiendas minoristas, bancos y oficinas de correos, entre otros lugares. El trabajo en este campo se define por la interacción frecuente con extraños y requiere presencia en el lugar. Algunos trabajos en este campo migraron al comercio electrónico y otras transacciones digitales, un cambio de comportamiento que probablemente se mantendrá.

El ámbito del ocio y los viajes es el hogar de los trabajadores de cara al cliente en hoteles, restaurantes, aeropuertos y lugares de entretenimiento. Los trabajadores de este campo interactúan a diario con multitudes de gente nueva. El COVID-19 obligó a la mayoría de los lugares de ocio a cerrar en 2020 y a que los aeropuertos y las aerolíneas operaran de forma muy limitada. A largo plazo, el cambio al trabajo a distancia y la reducción relacionada de los viajes de negocios, así como la automatización de algunas ocupaciones, como las funciones de servicio de alimentos, pueden reducir la demanda de mano de obra en este campo.

El campo de trabajo de oficina basado en computadora incluye oficinas de todos los tamaños y espacios de trabajo administrativos en hospitales, tribunales y fábricas. El trabajo en este campo requiere solo una proximidad física moderada a los demás y un número moderado de interacciones humanas. Este es el escenario más grande en las economías avanzadas, que representa aproximadamente un tercio del empleo. Casi todo el trabajo remoto potencial está dentro de este campo.

El campo de producción y mantenimiento al aire libre incluye sitios de construcción, granjas, terrenos residenciales y comerciales y otros espacios al aire libre. COVID-19 tuvo poco impacto aquí, ya que el trabajo en este campo requiere poca proximidad y pocas interacciones con los demás y se lleva a cabo completamente al aire libre. Este es el escenario más grande de China e India, y representa del 35 al 55 por ciento de su fuerza laboral.

COVID-19 ha acelerado tres tendencias generales que pueden remodelar el trabajo después de que la pandemia retroceda

La pandemia empujó a las empresas y los consumidores a adoptar rápidamente nuevos comportamientos que probablemente se mantendrán, cambiando la trayectoria de tres grupos de tendencias. En consecuencia, vemos una fuerte discontinuidad entre su impacto en los mercados laborales antes y después de la pandemia.



Es probable que el trabajo remoto y las reuniones virtuales continúen, aunque con menos intensidad que en el pico de la pandemia

Quizás el impacto más obvio de COVID-19 en la fuerza laboral es el aumento dramático en los empleados que trabajan de forma remota. Para determinar qué tan extensivamente podría persistir el trabajo remoto después de la pandemia, analizamos su potencial en más de 2.000 tareas utilizadas en unas 800 ocupaciones en los ocho países de interés. Teniendo en cuenta solo el trabajo remoto que se puede realizar sin pérdida de productividad, encontramos que alrededor del 20 al 25 por ciento de la fuerza laboral en las economías avanzadas podría trabajar desde casa entre tres y cinco días a la semana. Esto representa de cuatro a cinco veces más trabajo remoto que antes de la pandemia y podría provocar un gran cambio en la geografía del trabajo, ya que las personas y las empresas se trasladan de las grandes ciudades a los suburbios y las pequeñas ciudades. Descubrimos que algunos trabajos que técnicamente se pueden hacer de forma remota se realizan mejor en persona. Las negociaciones, las decisiones comerciales críticas, las sesiones de intercambio de ideas, la provisión de comentarios sensibles y la incorporación de nuevos empleados son ejemplos de actividades que pueden perder cierta efectividad cuando se realizan de forma remota.

Algunas empresas ya están planeando cambiar a espacios de trabajo flexibles después de experiencias positivas con el trabajo remoto durante la pandemia, una medida que reducirá el espacio general que necesitan y traerá menos trabajadores a las oficinas cada día. Una encuesta a 278 ejecutivos realizada por McKinsey en agosto de 2020 encontró que, en promedio, planeaban reducir el espacio de oficinas en un 30 por ciento. Como resultado, la demanda de restaurantes y tiendas minoristas en las áreas del centro y de transporte público puede disminuir.

El trabajo remoto también puede hacer mella en los viajes de negocios, ya que el uso extensivo de videoconferencias durante la pandemia ha marcado el comienzo de una nueva aceptación de las reuniones virtuales y otros aspectos del trabajo. Si bien es probable que los viajes de placer y el turismo se recuperen después de la crisis, la práctica de viajes de negocios estima que alrededor del 20 por ciento de los viajes de negocios, el segmento más lucrativo para las aerolíneas podría no regresar. Esto tendría importantes repercusiones en el empleo en el sector aeroespacial comercial, los aeropuertos, la hostelería y el servicio de alimentos. El comercio electrónico y otras transacciones virtuales están en auge.

Muchos consumidores descubrieron la conveniencia del comercio electrónico y otras actividades en línea durante la pandemia. En 2020, la participación del comercio electrónico creció de dos a cinco veces la tasa antes de COVID-19 (Anexo 2). Aproximadamente tres cuartas partes de las personas que utilizan canales digitales por primera vez durante la pandemia dicen que seguirán utilizándolos cuando las cosas vuelvan a la "normalidad", según las encuestas de McKinsey Consumer Pulse realizadas en todo el mundo.

También han despegado otros tipos de transacciones virtuales como la telemedicina, la banca en línea y el entretenimiento en streaming. Las consultas médicas en línea a través de Practo, una empresa de telesalud en India, crecieron más de diez veces entre abril y noviembre de 2020. Estas prácticas virtuales pueden disminuir un poco a medida que las



economías se reabren, pero es probable que continúen muy por encima de los niveles vistos antes de la pandemia.

Este cambio a las transacciones digitales ha impulsado el crecimiento en los trabajos de entrega, transporte y almacén. En China, los empleos en comercio electrónico, entrega y redes sociales aumentaron en más de 5,1 millones durante la primera mitad de 2020.

COVID-19 puede impulsar una adopción más rápida de automatización e IA, especialmente en áreas de trabajo con alta proximidad física

Históricamente, dos formas en las que las empresas han controlado los costos y mitigado la incertidumbre durante las recesiones son mediante la adopción de la automatización y el rediseño de los procesos de trabajo, lo que reduce la proporción de trabajos que involucran principalmente tareas rutinarias. En nuestra encuesta global de 800 altos ejecutivos en julio de 2020, dos tercios dijeron que estaban aumentando la inversión en automatización e inteligencia artificial de manera algo o significativa. Las cifras de producción de robótica en China superaron los niveles prepandémicos en junio de 2020.

Muchas empresas implementaron automatización e IA en almacenes, supermercados, centros de llamadas y plantas de fabricación para reducir la densidad del lugar de trabajo y hacer frente a los aumentos repentinos de la demanda. La característica común de estos casos de uso de automatización es su correlación con puntuaciones altas en la proximidad física, y nuestra investigación encuentra que es probable que las áreas de trabajo con altos niveles de interacción humana experimenten la mayor aceleración en la adopción de la automatización y la IA.

La combinación de ocupaciones puede cambiar, con poco crecimiento del empleo en ocupaciones de bajos salarios

Las tendencias aceleradas por COVID-19 pueden impulsar mayores cambios en la combinación de trabajos dentro de las economías de lo que estimamos antes de la pandemia.

Descubrimos que puede surgir una combinación marcadamente diferente de ocupaciones después de la pandemia en las ocho economías. En comparación con nuestras estimaciones anteriores a COVID-19, esperamos que el mayor impacto negativo de la pandemia recaiga en los trabajadores en puestos de servicio de alimentos y ventas al cliente y servicio, así como en puestos de soporte de oficina menos calificados. Los empleos en almacenamiento y transporte pueden aumentar como resultado del crecimiento del comercio electrónico y la economía de entrega, pero es poco probable que esos aumentos compensen la interrupción de muchos empleos de bajos salarios. En los Estados Unidos, por ejemplo, los trabajos de servicio al cliente y servicio de alimentos podrían caer en 4.3 millones, mientras que los trabajos en transporte podrían crecer en casi 800,000. La demanda de trabajadores en las ocupaciones de atención médica y STEM puede crecer más que antes de la pandemia,



Antes de la pandemia, las pérdidas netas de empleo se concentraban en ocupaciones de salario medio en la industria manufacturera y algunos trabajos de oficina, lo que reflejaba la automatización, y los trabajos de salarios bajos y altos continuaron creciendo. Casi todos los trabajadores con salarios bajos que perdieron su empleo podrían mudarse a otras ocupaciones con salarios bajos; por ejemplo, un trabajador de ingreso de datos podría mudarse al comercio minorista o al cuidado de la salud a domicilio. Debido al impacto de la pandemia en los trabajos con salarios bajos, ahora estimamos que casi todo el crecimiento de la demanda laboral ocurrirá en trabajos con salarios altos. En el futuro, más de la mitad de los trabajadores con salarios bajos desplazados podrían tener que cambiar a ocupaciones en tramos de salarios más altos y que requieran diferentes habilidades para permanecer empleados.

Hasta un 25 por ciento más de trabajadores pueden necesitar cambiar de ocupación que antes de la pandemia

Dada la concentración esperada del crecimiento del empleo en ocupaciones con salarios altos y la disminución en las ocupaciones con salarios bajos, la escala y la naturaleza de las transiciones de la fuerza laboral requeridas en los próximos años serán un desafío, según nuestra investigación. En los ocho países de enfoque, más de 100 millones de trabajadores, o 1 de cada 16, necesitarán encontrar una ocupación diferente para 2030 en nuestro escenario posterior a COVID-19, como se muestra en el Gráfico 4. Esto es un 12 por ciento más de lo que estimamos antes de la pandemia, y hasta un 25 por ciento más en las economías avanzadas (Gráfico 4).

Antes de la pandemia, estimamos que solo el 6 por ciento de los trabajadores necesitarían encontrar trabajos en ocupaciones con salarios más altos. En nuestra investigación posterior a COVID-19, encontramos no solo que una mayor proporción de trabajadores probablemente necesitará hacer la transición de los dos tramos salariales inferiores, sino también que aproximadamente la mitad de ellos en general necesitarán habilidades nuevas y más avanzadas para pasar a ocupaciones uno o incluso dos tramos salariales más altos.

La combinación de habilidades requeridas entre los trabajadores que necesitan cambiar de ocupación ha cambiado. La proporción de tiempo que los trabajadores alemanes dedican a las habilidades cognitivas básicas, por ejemplo, puede reducirse en 3,4 puntos porcentuales, mientras que el tiempo que dedican a las habilidades sociales y emocionales aumentará en 3,2 puntos porcentuales. En India, la proporción del total de horas de trabajo dedicadas a las habilidades físicas y manuales disminuirá en 2,2 puntos porcentuales, mientras que el tiempo dedicado a las habilidades tecnológicas aumentará en 3,3 puntos porcentuales. Los trabajadores en ocupaciones en el rango de salario más bajo usan habilidades cognitivas básicas y habilidades físicas y manuales el 68 por ciento del tiempo, mientras que en el rango de salario medio, el uso de estas habilidades ocupa el 48 por ciento del tiempo dedicado. En los dos grupos más altos, esas habilidades representan menos del 20 por ciento del tiempo invertido. Los trabajadores más desfavorecidos pueden tener las mayores transiciones laborales por delante, en parte debido a su empleo desproporcionado en las áreas más afectadas por COVID-19. En Europa y Estados Unidos, es más probable que los trabajadores con menos de un título universitario, los miembros



de grupos étnicos minoritarios y las mujeres necesiten cambiar de ocupación después del COVID-19 que antes. En los Estados Unidos, las personas sin un título universitario tienen 1.3 veces más probabilidades de necesitar hacer transiciones en comparación con las que tienen un título universitario, y los trabajadores negros e hispanos tienen 1.1 veces más probabilidades de tener que hacer la transición entre ocupaciones que los trabajadores blancos. En Francia, Alemania y España, el aumento de las transiciones laborales necesarias debido a las tendencias influenciadas por el COVID-19 es 3,9 veces mayor para las mujeres que para los hombres.

Las empresas y los legisladores pueden ayudar a facilitar la transición de la fuerza laboral

La escala de las transiciones de la fuerza laboral provocadas por la influencia de COVID-19 en las tendencias laborales aumenta la urgencia de que las empresas y los legisladores tomen medidas para respaldar programas adicionales de capacitación y educación para los trabajadores. Las empresas y los gobiernos demostraron una extraordinaria flexibilidad y adaptabilidad al responder a la pandemia con un propósito e innovación que también podrían aprovechar para reestructurar la fuerza laboral de manera que apuntan a un futuro laboral más brillante.

Las empresas pueden comenzar con un análisis granular de qué trabajo se puede hacer de forma remota centrándose en las tareas involucradas en lugar de en trabajos completos. También pueden desempeñar un papel más importante en la capacitación de los trabajadores, como lo han hecho Walmart, Amazon e IBM. Otros han facilitado los cambios ocupacionales centrándose en las habilidades que necesitan, más que en los títulos académicos. El trabajo remoto también ofrece a las empresas la oportunidad de enriquecer su diversidad al recurrir a trabajadores que, por motivos familiares y de otro tipo, no pudieron trasladarse a las ciudades superestrella donde se concentraban el talento, el capital y las oportunidades antes de la pandemia.

Los formuladores de políticas podrían apoyar a las empresas expandiendo y mejorando la infraestructura digital. Incluso en las economías avanzadas, casi el 20 por ciento de los trabajadores de los hogares rurales carecen de acceso a Internet. Los gobiernos también podrían considerar la posibilidad de extender los beneficios y las protecciones a los trabajadores independientes y a los trabajadores que trabajan para desarrollar sus habilidades y conocimientos a mitad de su carrera.

Tanto las empresas como los formuladores de políticas podrían colaborar para apoyar a los trabajadores que migran de una ocupación a otra. En el marco del Pacto por las Competencias establecido en la Unión Europea durante la pandemia, las empresas y las autoridades públicas han destinado 7.000 millones de euros a mejorar las competencias de unos 700.000 trabajadores de la automoción, mientras que en Estados Unidos Merck y otras grandes empresas han aportado más de 100 dólares millones para pulir las habilidades de los trabajadores negros sin educación universitaria y crear puestos de trabajo que puedan cubrir.



El servicio público
es de todos

Función
Pública

La recompensa de tales esfuerzos sería una fuerza laboral más resistente, más talentosa y mejor remunerada, y una sociedad más sólida y equitativa.