



LA FUERZA LABORAL DEL FUTURO

Mckinsey & Company

Escrito por: Susan Lund¹, Sven Smit² y Sean Brown³

Puede consultar la versión original [aquí](#)

La aceleración de las tendencias en el trabajo remoto, el comercio electrónico y la automatización significa que más personas necesitarán cambiar de trabajo y aprender nuevas habilidades. ¿Están los líderes preparados para guiar el cambio?

Un nuevo informe del McKinsey Global Institute (MGI) indica que hasta un 25 por ciento más de trabajadores de lo que se había estimado anteriormente pueden necesitar cambiar de ocupación. Este episodio del podcast Inside the Strategy Room analiza cómo la crisis de COVID-19 ha cambiado permanentemente las condiciones del lugar de trabajo y las necesidades de conjuntos de habilidades y cómo los líderes corporativos pueden prepararse para este futuro. A Susan Lund, líder de MGI y experta en los mercados laborales globales, se une el coautor de su informe, Sven Smit, copresidente de MGI, quien ayuda a las empresas líderes a desarrollar estrategias de crecimiento. A continuación, se incluye una transcripción editada de la discusión. Puede escuchar el episodio en Apple Podcasts , Spotify o Google Podcasts .

Sean Brown: Susan, has dirigido el trabajo de MGI sobre el impacto de la pandemia en la economía global. ¿Cómo encaja esta investigación en ese esfuerzo más amplio?

Susan Lund: Hemos estado estudiando el impacto a largo plazo de COVID-19 después de la reapertura de las economías, y eso incluye los trabajos, las habilidades y las transiciones de la fuerza laboral que serán necesarias. Observamos ocho países que representan diferentes niveles de ingresos y desarrollo económico para obtener una perspectiva global. Lo primero que encontramos es que la proximidad física importa. Medimos métricas de proximidad para 800 ocupaciones diferentes, desde qué tan cercanas son las interacciones con las personas hasta la frecuencia de esas interacciones y si el trabajo es en interiores o exteriores. Descubrimos que las interrupciones serán mayores en cuatro áreas: interacción con el cliente en el sitio, como en el comercio minorista; trabajo en ocio y viajes, incluidos restaurantes y hoteles; producción y almacenamiento en interiores, que incluye fábricas; y trabajo de oficina basado en computadora.

Tenga en cuenta que estas categorías cubren una gran cantidad de trabajos de servicios de primera línea, por horas y con salarios bajos. Esta será una dinámica muy diferente a la que vimos en el pasado con la tecnología y la automatización, donde los trabajos de servicio no se vieron afectados en gran medida y, de hecho, las personas que fueron desplazadas de oficinas o sitios de fabricación podrían encontrar trabajo en ese sector.

Sean Brown: ¿Hay otras tendencias más allá del impacto de la pandemia que afecten el futuro del trabajo?

¹ es socia en la oficina de McKinsey en Washington, DC

² es socio senior en la oficina de Ámsterdam.

³ director global de comunicaciones para la práctica de estrategia y finanzas corporativas, tiene su sede en la oficina de Boston.



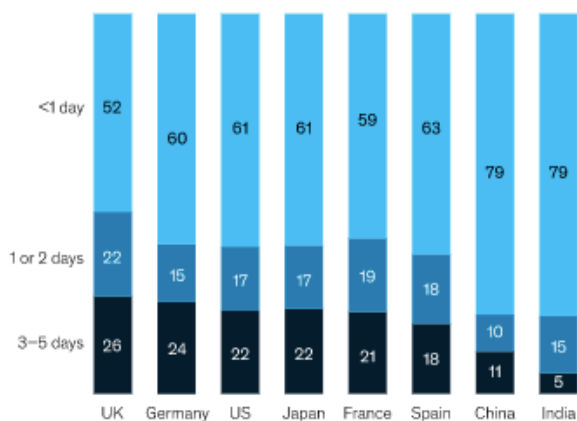
Susan Lund: Las interrupciones provienen de tres grandes conjuntos de tendencias. Primero, COVID-19 aceleró el cambio hacia el trabajo remoto y las reuniones virtuales. Incluso después de la pandemia, la mayoría de las empresas planean continuar algún tipo de trabajo desde casa. Además, McKinsey's Travel, Logistics & Infrastructure Practice estima que el 20 por ciento de los viajes de negocios pueden ser reemplazados permanentemente por reuniones virtuales, aunque no ocurrirá lo mismo con los viajes de placer y el turismo. El segundo gran grupo de tendencias se relaciona con el comercio electrónico y otras transacciones digitales, desde la entrega en restaurantes hasta la telemedicina. Todas estas actividades aumentaron en 2020, y muchos usuarios nuevos han encontrado canales electrónicos convenientes y eficientes y planean continuar usándolos. En tercer lugar, está la automatización y la inteligencia artificial,

Sean Brown: En lo que respecta al trabajo remoto, ¿qué tipos de trabajos se seguirán realizando de forma remota y cuáles espera que regresen a los lugares de trabajo?

Susan Lund: Cualquier actividad que realice usted mismo en una computadora se puede realizar con la misma eficacia en casa que en la oficina. Sin embargo, las actividades como las negociaciones, la incorporación de nuevas personas, la lluvia de ideas y el coaching se benefician de la interacción en persona. Cuando sumamos todo, encontramos que del 20 al 25 por ciento de los trabajadores en las economías avanzadas podían trabajar desde casa de tres a cinco días a la semana [anexo]. Todavía es una minoría, pero eso es de cuatro a cinco veces más gente que trabajaba desde casa antes de la pandemia, por lo que esto tendría profundas implicaciones para el aspecto de la oficina. Será un espacio mucho más utilizado para la colaboración.

The more advanced an economy, the greater its potential for remote work.

Remote-work potential by number of days per week,¹ % of 2018 workforce



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.
¹Without productivity loss. Theoretical maximum includes all activities not requiring physical presence on site; effective potential includes only activities that can be done remotely without losing effectiveness. Model based on >2,000 activities across >800 occupations.
Source: McKinsey Global Institute analysis

Otra tendencia en los Estados Unidos y Europa, que no estamos seguros de que continuará después de la pandemia, es que la gente se muda de los centros urbanos de alto costo a los suburbios y pueblos más pequeños. Lo ve tanto en las tasas de desocupación de oficinas como en los alquileres residenciales. Eso revertiría una tendencia de una década



en la dirección opuesta. Algunas empresas, aunque son una minoría distinta, están hablando de un modelo de trabajo desde cualquier lugar en el que los empleados podrían vivir donde elijan. Otros están considerando huellas más distribuidas, con oficinas más pequeñas y ubicaciones satélites más cercanas a donde vive la gente para reducir los tiempos de viaje.

Sean Brown: ¿Cómo afectará la adopción a gran escala de la digitalización durante esta crisis al lugar de trabajo en el futuro?

Susan Lund: Cuando encuestamos a 800 ejecutivos de empresas de todo el mundo el verano pasado, dos tercios dijeron que planean usar más automatización e inteligencia artificial para reinventar la próxima normalidad. Eso incluye la digitalización de las interacciones de los empleados, incluido el trabajo remoto, pero también un gran repunte en la digitalización de los canales de consumo y las cadenas de suministro. COVID-19 supuso una disrupción masiva en las cadenas de suministro y demostró que la gestión de la cadena de suministro era sorprendentemente analógica, lo que genera problemas como que los ejecutivos no puedan saber cuándo se avecinan los choques.

Sean Brown: Con todos estos cambios, ¿anticipa un gran crecimiento del empleo en algunas ocupaciones y grandes caídas en otras?

Susan Lund: Vemos un gran crecimiento en los trabajos de atención médica, y eso se debe no solo al COVID-19, sino al envejecimiento de la población y al aumento de los ingresos de los consumidores en países como India. Los profesionales de STEM [ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas] son otra categoría de crecimiento, especialmente para las personas que diseñan y mantienen la tecnología. Los empleos creativos y de transporte también crecerán. Se proyectó que el transporte se mantendrá plano o disminuirá ligeramente durante la próxima década con la introducción de vehículos autónomos, pero las tendencias de entrega y comercio electrónico ahora están generando un crecimiento bastante fuerte.

En cuanto a las caídas, las categorías más importantes en términos de la gran cantidad de puestos de trabajo son el servicio al cliente y las ventas. Vemos que la automatización continua en fábricas y almacenes elimina puestos de trabajo. El servicio de alimentos es otra área en declive. No hemos visto mucha automatización allí, pero la pandemia ha tenido una serie de efectos colaterales, como que las personas no van a la oficina a almorzar y no viajan por negocios. Y gran parte de la demanda de servicios de alimentos se genera por viajes y estar fuera de casa.

Las personas en esas categorías ocupacionales en declive (son más de 100 millones en los ocho países que estudiamos) necesitarán volver a capacitarse en algunas de las ocupaciones en crecimiento. El desafío no son solo los grandes números, sino que los saltos que deberán realizar son mucho más altos que en el pasado. Tradicionalmente en Europa y Estados Unidos, la gente pasaba de, digamos, un trabajo de servicio de alimentos a un trabajo en un hotel y luego tal vez a un trabajo minorista. Eso ahora significaría pasar de una ocupación en declive a otra. Tendremos que descubrir cómo ayudarlos a hacer la transición a diferentes trayectorias profesionales. Esto afectará de manera desproporcionada a las mujeres, cuatro veces más que a los hombres, y a las personas sin título universitario, así como a los jóvenes y las minorías étnicas.



Sean Brown: ¿De dónde espera que provengan los recursos para esta capacitación necesaria para que la gente pueda pasar a trabajos con salarios más altos y mayor seguridad?

Susan Lund: Muchos grandes empleadores están creando esas trayectorias profesionales ascendentes, por ejemplo, tomando a los mejores empleados con salarios bajos y sometiéndolos a capacitación en administración o digital. Pero algunas empresas y sectores simplemente verán un menor número de empleados, y ahí es donde las instituciones educativas y los gobiernos deben intervenir. Una cosa que aprendimos en los últimos cinco años es que los programas de capacitación a corto plazo pueden enseñar a las personas las habilidades mínimas necesarias para obtener un trabajo, como el nivel más bajo en enfermería, en cuestión de semanas. Para ascender al estado de enfermero registrado se necesita más educación, pero al menos alguien puede comenzar en esa carrera ascendente.

Sean Brown: Sven, ¿cuáles son las implicaciones de todos estos hallazgos para las empresas que intentan reimaginar su fuerza laboral en la era pospandémica?

Sven Smit: El factor nuevo más importante desde COVID-19 es la proximidad. Ahora es una consideración en dónde trabajamos, cómo trabajamos, qué habilidades necesitamos y qué cultura organizacional necesitamos. La cultura puede ser el factor que más preocupa a la gente. ¿Puede mantener una cultura corporativa cuando la gente trabaja de forma remota? Más del 70 por ciento de los ejecutivos nos dicen que esperan continuar con alguna forma de trabajo remoto híbrido, donde se permite el trabajo a tiempo completo o parcial desde casa para el personal seleccionado. Algunas empresas están migrando la capacitación o eventos relacionados a modelos en línea, reduciendo el tiempo que se espera que el personal viaje y subsidiando el costo de establecer arreglos sólidos para trabajar desde casa.

Las empresas primero deben evaluar el potencial del trabajo remoto. Todo lo que tenga que ver con el procesamiento de información, la realización de tareas administrativas, la actualización de conocimientos y aprendizajes o la comunicación rutinaria con los clientes podría pasar a modelos remotos. COVID-19 nos ha enseñado que algunas cosas que pensamos que se podían hacer mejor en persona y que ahora encontramos se pueden hacer de forma remota. Por ejemplo, existe una máquina de litografía para la que el personal de servicio requiere diez años de formación. Cuando ocurrió la pandemia, estas personas no pudieron viajar y el trabajo tuvo que hacerse de forma remota. Las personas sin las habilidades de estos profesionales podrían ser guiadas con éxito a través de la realidad virtual y herramientas remotas. Como resultado, la disponibilidad de las máquinas aumentó.

Sean Brown: ¿A qué prácticas laborales en particular crees que las empresas deberían intentar aferrarse?

Sven Smit: Si hay algo que recordaré de COVID-19, es lo rápido que nos movimos. Pasamos al aprendizaje remoto en cinco o diez días. En telemedicina, pasamos del 10 por ciento al 80 por ciento para el contacto de primera línea en cinco días. Avanzamos a un ritmo increíble porque la crisis obligó a tomar decisiones rápidas en organizaciones más planas y rápidas en equipos pequeños y ágiles, con una reasignación de talento muy dinámica. Vio cinco años de innovación en cinco semanas, y eso podría continuar si



mantenemos esas prácticas. Si nos aferramos a la mitad de ellos, ¿cuánto más rápido nos moveríamos hacia el futuro? Esa podría ser una de nuestras mejores oportunidades.

Sean Brown: ¿Cómo ha ayudado la tecnología a los líderes empresariales a obtener esta agilidad y velocidad en las decisiones?

Sven Smit: El aprendizaje automático y la inteligencia artificial han permitido más asistencia virtual y administración de operaciones remotas que nunca, y funcionan. Aquí hay un ejemplo: los sitios deben ser inspeccionados por auditores con experiencia funcional y eso implicó viajes para visitas en persona, así como el tiempo de los gerentes en el sitio. Resulta que si digitaliza todos los datos del sitio para que los auditores puedan inspeccionarlos virtualmente, no es necesario que la visita se realice, ya que el propósito de la visita era obtener los datos.

Sean Brown: Toda esta nueva tecnología requiere nuevas habilidades, pero esas habilidades pueden no ser solo tecnológicas sino sociales y cognitivas. ¿Cómo deberían los líderes empresariales evaluar las habilidades que necesitarán sus trabajadores?

Sven Smit: Las empresas deben hacer la tarea de clasificar las tareas que realizan todos sus empleados para que comprendan cuánto cambiará su fuerza laboral. Eso no es una planificación de la fuerza laboral diaria o anual; es una evaluación estratégica de la fuerza laboral a un nivel fundamental de cada tarea que se puede automatizar y cuándo. Tendremos que hacer ese trabajo de la misma manera que lo hicimos para adaptarnos a la manufactura esbelta y la centralización de los servicios comerciales globales.

Sean Brown: ¿Qué tipo de habilidades o tareas cree que adquieren mayor importancia?

Sven Smit: La clave es una aspiración de aprendizaje permanente y una mentalidad de crecimiento, así como la comodidad con el cambio, que no es natural para la mayoría de las personas. Otros son la creatividad, el pensamiento crítico, la inteligencia social y luego las habilidades en diseño de software y análisis de big data. Actualmente existe un desajuste de habilidades y necesidades que requerirá esfuerzos de reentrenamiento significativos, como mencionó Susan, y las empresas no pueden confiar en el mercado o el sistema educativo para resolverlo.

Sean Brown: ¿Cuán fáciles de entrenar son esas habilidades sociales y creativas? ¿Puedes enseñarle a la gente a tener inteligencia emocional?

Sven Smit: Puede hacer parte de esta capacitación aprovechando la inteligencia artificial y simulando condiciones que exponen a las personas a situaciones que de otro modo no tendrían. La mayoría de las personas tienen intrínsecamente creatividad, inteligencia social y capacidades de comunicación; es posible que sus trabajos simplemente no los aprovechen.

Sean Brown: Mencionaste el cambio hacia una toma de decisiones más rápida. ¿Esa necesidad de velocidad ha reducido la colaboración y la creación de consenso en las organizaciones?

Sven Smit: No creo que el consenso o la participación deban disminuir cuando te mueves rápido. Sin embargo, debe establecer un plazo para las decisiones. Lo importante es la



transparencia y que hayas escuchado a todos. No creo que el compromiso haya disminuido durante esta crisis; probablemente subió.

Susan Lund: Muchas empresas han descubierto que operar a través de videoconferencia ha fomentado el consenso porque ves a tus colegas en casa. Un perro ladra o entra un niño, y las personas se han conocido en entornos más personales. También es menos jerárquico. En la videoconferencia, el CEO puede estar en la parte inferior izquierda de la pantalla en lugar de sentarse a la cabeza de la mesa en una sala de conferencias. Estos cambios han permitido a muchas empresas crear equipos de liderazgo ejecutivo más cercanos y más unidos. El desafío es retener eso. Si pasamos a situaciones de trabajo remoto parcial en las que algunas personas están en la sala y otras no, ¿cómo nos aseguramos de que no se cree una cultura de dos niveles?

Sean Brown: ¿Qué tipo de obstáculos deben superar las empresas para que su fuerza laboral sea más ágil?

Sven Smit: Uno es la adaptabilidad a lo que ha sido una avalancha de cambios. Por ejemplo, el ejército disocia a los equipos de planificación de los equipos de ejecución y eso acelera la adaptabilidad. También debe dejar claro el desafío a los empleados. Algunas empresas han dicho literalmente: "En tres años, necesitamos llegar a este destino. El noventa por ciento de ustedes tendrá diferentes trabajos y el otro 10 por ciento probablemente no trabajará aquí. Pero el 90 por ciento de ustedes puede adquirir esas nuevas habilidades, y aquí está su programa de capacitación ". Creo que las personas son más adaptables si saben hacia dónde se dirigen las cosas, por lo que debes ser intencional y transparente sobre el viaje y darles a las personas las herramientas y el tiempo para adaptarse.

Sean Brown: Parece que los líderes corporativos tienen mucho trabajo por delante para averiguar qué transiciones de fuerza laboral necesitarán. ¿Cómo deberían empezar?

Sven Smit: Necesitas trabajar en dos frentes. Hay un aspecto técnico en el que literalmente toma su fuerza laboral actual y su fuerza laboral futura esperada y va habilidad por habilidad para comprender las capacidades que necesitará en varias áreas. Luego está el diseño del viaje, las inversiones en formación y la gestión del cambio.

Susan Lund: Existen herramientas tecnológicas para ayudarlo a evaluar su punto de partida. ¿Qué habilidades tiene su fuerza laboral actual? ¿Cuáles son sus tareas y roles? Luego, las personas tienen que refinar eso y decir: "Soy bueno en econometría, pero no soy bueno tejiendo cestas". Eso se une a su visión de cómo la tecnología transformará su empresa y qué unidades de negocio serán los impulsores del crecimiento futuro.

Sean Brown: A medida que los ejecutivos planifican el futuro de su fuerza laboral, ¿cuáles son las principales preguntas que deben hacerse a sí mismos y a sus equipos?

Sven Smit: Hay seis preguntas que pueden ayudar a los ejecutivos a superar el desafío estructuralmente. ¿Cómo puede reconfigurar la fuerza laboral y el lugar de trabajo para aumentar la agilidad, aumentar la productividad y empoderar a los trabajadores mientras se mantiene la cultura? ¿Está posicionado para aprovechar las tecnologías y aprovechar las tendencias a largo plazo aceleradas por ellas? ¿Qué estamos haciendo para cerrar las brechas de habilidades? ¿Comunica sus planes de manera clara y transparente y apoya a



los trabajadores en la transición? ¿Apoya su aprendizaje permanente? Y finalmente, ¿está aprovechando los socios del ecosistema para aumentar la efectividad de esos esfuerzos?

En el último punto, no solo mire a su propia empresa, sino a otras empresas de la región que podrían ser parte de la solución. He visto algunos ejemplos excelentes de colaboración entre gobiernos regionales o nacionales y varias empresas para tener una visión del futuro del trabajo a nivel estatal o nacional y tratar de aclarar algunos de los desajustes de habilidades entre las empresas.

Sean Brown: ¿Qué es lo que más entusiasma a cada uno de ustedes de este nuevo futuro del trabajo?

Sven Smit: Estamos en este mundo "y". Por ejemplo, estamos teniendo reuniones rápidas a través de la tecnología y podemos hacer que las reuniones en persona sean mucho mejores. En eso, estamos aprendiendo algo de la crisis.

Susan Lund: El lado positivo es que las empresas se han reenfocado en la experiencia de sus empleados y creo que eso continuará. Eso es un buen augurio para un futuro lugar de trabajo más agradable para todos.