



¿Cómo ha cambiado el COVID-19 la forma en que los estadounidenses quieren trabajar? Foro Económico Mundial

Escrito por: andré dua, Socio sénior , McKinsey & Company; Kweilin Ellingrud, Socio sénior, McKinsey & Company; phil Kirschner, Experto sénior , McKinsey & Company; Adrián Kwok, Socio asociado , McKinsey & Company; ryan luby, Experto sénior en conocimientos , McKinsey & Company; Rob Palter, Socio sénior , McKinsey & Company; Sara Pemberton, Gerente , McKinsey & Company

Puede consultar la versión original aquí

- El trabajo flexible ahora se ha convertido en una norma en muchas organizaciones en todo el mundo como resultado de la pandemia.
- Casi el 90 % de las personas elegirían un trabajo flexible si se les ofreciera la oportunidad, según muestra una nueva encuesta de McKinsey.
- Pero poco más de la mitad de los estadounidenses tienen la oportunidad de trabajar desde casa al menos un día a la semana.

Cuando la pandemia de COVID-19 cerró los lugares de trabajo en todo el país, la sociedad se sumergió en un experimento no planificado de trabajo desde casa. Casi dos años y medio después, las organizaciones de todo el mundo han creado nuevas normas de trabajo que reconocen que el trabajo flexible ya no es una respuesta temporal a una pandemia, sino una característica duradera del mundo laboral moderno.

La tercera edición de la Encuesta de Oportunidades Estadounidenses de McKinsey nos proporciona datos sobre cómo encaja el trabajo flexible en la vida de una muestra representativa de trabajadores en los Estados Unidos. McKinsey trabajó junto con la firma de investigación de mercado Ipsos para consultar a 25 000 estadounidenses en la primavera de 2022.

La cifra más llamativa que surge de esta investigación es el 58 por ciento. Esa es la cantidad de estadounidenses que informaron tener la oportunidad de trabajar desde casa al menos un día a la semana. 1 Treinta y cinco por ciento de los encuestados informan tener la opción de trabajar desde casa cinco días a la semana. Lo que hace que estos números sean particularmente notables es que los encuestados trabajan en todo tipo de trabajos, en cada parte del país y sector de la economía, incluidos los trabajos tradicionalmente etiquetados como "cuello azul" que se espera que exijan mano de obra en el sitio, así como " profesiones de "cuello blanco".

Otra de las revelaciones de la encuesta: cuando las personas tienen la oportunidad de trabajar de manera flexible, el 87 por ciento de ellas la aprovechan. Esta dinámica está muy extendida en la demografía, las ocupaciones y las geografías. El mundo laboral flexible nació de una reacción frenética a una crisis repentina, pero se ha mantenido como una



característica laboral deseable para millones. Esto representa un cambio tectónico en dónde, cuándo y cómo los estadounidenses quieren trabajar y están trabajando.

Los siguientes seis gráficos examinan lo siguiente:

- El número de personas a las que se ofrecen acuerdos de trabajo flexibles, ya sea a tiempo parcial o completo
- Cuantos días a la semana se ofrecen personas empleadas y trabajan desde casa
- El género, la edad, el origen étnico, el nivel educativo y los ingresos de las personas que trabajan o desean trabajar de manera flexible
- Qué ocupaciones tienen la mayor cantidad de trabajadores remotos y cuántos días a la semana trabajan de forma remota
- Qué tan alto califican los empleados los arreglos de trabajo flexibles como una razón para buscar un nuevo trabajo
- Impedimentos para trabajar de manera efectiva para las personas que trabajan de forma remota todo el tiempo, parte del tiempo o nada en absoluto

Las implicaciones del trabajo flexible para empleados y empleadores, así como para bienes raíces, tránsito y tecnología, por nombrar algunos sectores, son amplias y matizadas y exigen contemplación.

1. El treinta y cinco por ciento de los trabajadores pueden trabajar desde casa a tiempo completo y el 23 por ciento puede hacerlo a tiempo parcial

Un notable 58 por ciento de los encuestados empleados, que, extrapolado de la muestra representativa, equivale a 92 millones de personas de una muestra representativa de trabajos y tipos de empleo, informa tener la opción de trabajar desde casa durante toda o parte de la semana. Después de más de dos años de observar el trabajo remoto y predecir que el trabajo flexible se mantendría después de las fases agudas de la pandemia de COVID-19, vemos estos datos como una confirmación de que ha habido un cambio importante en el mundo laboral y en la sociedad misma.

No preguntamos sobre el trabajo flexible en nuestra Encuesta de Oportunidades Estadounidenses en los últimos años, pero una serie de otros estudios indican que el trabajo flexible se ha multiplicado entre un tercio y diez veces desde 2019.¹

El treinta y cinco por ciento de los encuestados dice que puede trabajar desde casa a tiempo completo. Otro 23 por ciento puede trabajar desde casa de uno a cuatro días a la semana. Solo el 13 por ciento de los encuestados empleados dicen que podrían trabajar de forma remota al menos parte del tiempo, pero optan por no hacerlo.

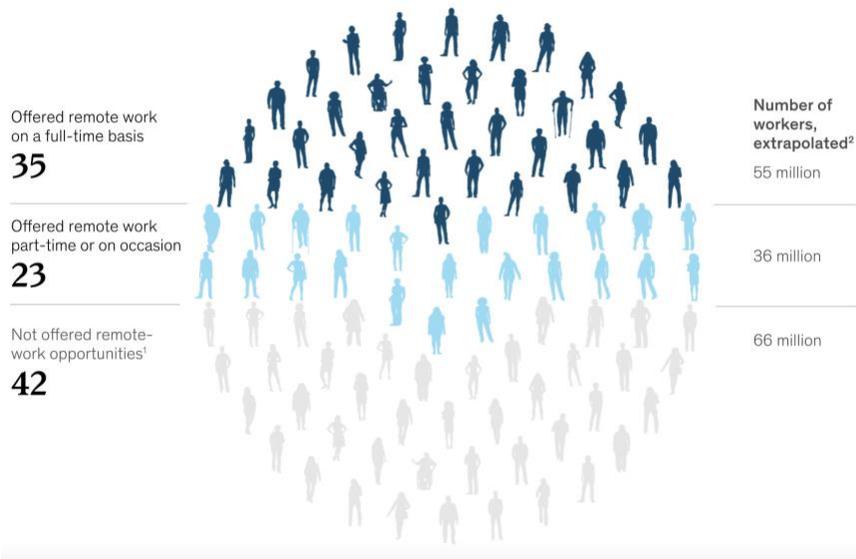
Cuarenta y uno por ciento de los encuestados empleados no tienen otra opción. Esto puede deberse a que no todo el trabajo se puede realizar de forma remota o porque los



empleadores simplemente exigen trabajo en el lugar. Dado el deseo de flexibilidad de los trabajadores, es posible que los empleadores deban explorar formas de ofrecer la flexibilidad que los empleados desean para competir por el talento de manera efectiva.

Of job holders in the United States, 58 percent—the equivalent of 92 million people—say they can work remotely at least part of the time.

Availability of remote-work options, % of employed respondents (n = 13,896)¹



2. Cuando se ofrece, casi todo el mundo aprovecha la oportunidad de un trabajo flexible

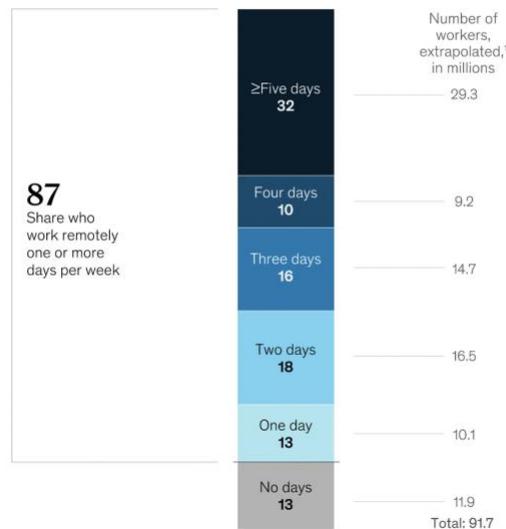
Los resultados de la encuesta mostraron que el trabajo flexible no solo es popular, con 80 millones de estadounidenses participando en él (cuando los resultados de la encuesta se extrapolan a la población en general), sino que muchos quieren trabajar de forma remota durante gran parte de la semana cuando se les da la opción.

El ochenta y siete por ciento de los trabajadores a los que se les ofrece al menos algo de trabajo remoto aprovechan la oportunidad y pasan un promedio de tres días a la semana trabajando desde casa. Las personas a las que se les ofreció un trabajo flexible a tiempo completo pasaron un poco más de tiempo trabajando de forma remota, en promedio, 3,3 días a la semana. Curiosamente, el 12 por ciento de los encuestados cuyos empleadores solo ofrecen trabajo a tiempo parcial o remoto ocasional dicen que incluso trabajan desde casa cinco días a la semana. Esta contradicción parece indicar una tensión entre cuánta flexibilidad ofrecen los empleadores y qué exigen los empleados .



Among employed respondents given the option to work remotely, 87 percent take employers up on that offer.

Days worked remotely per week, % of employed respondents with remote-work options (n = 13,896)



3. La mayoría de los empleados quieren flexibilidad, pero los promedios ocultan las diferencias críticas

Existe una consistencia notable entre personas de diferentes géneros, etnias, edades y niveles educativos y de ingresos: la gran mayoría de quienes pueden trabajar desde casa lo hacen. De hecho, solo quieren más flexibilidad: aunque el 58 por ciento de los encuestados empleados dicen que pueden trabajar desde casa al menos parte del tiempo, el 65 por ciento de los encuestados empleados dicen que estarían dispuestos a hacerlo todo el tiempo.

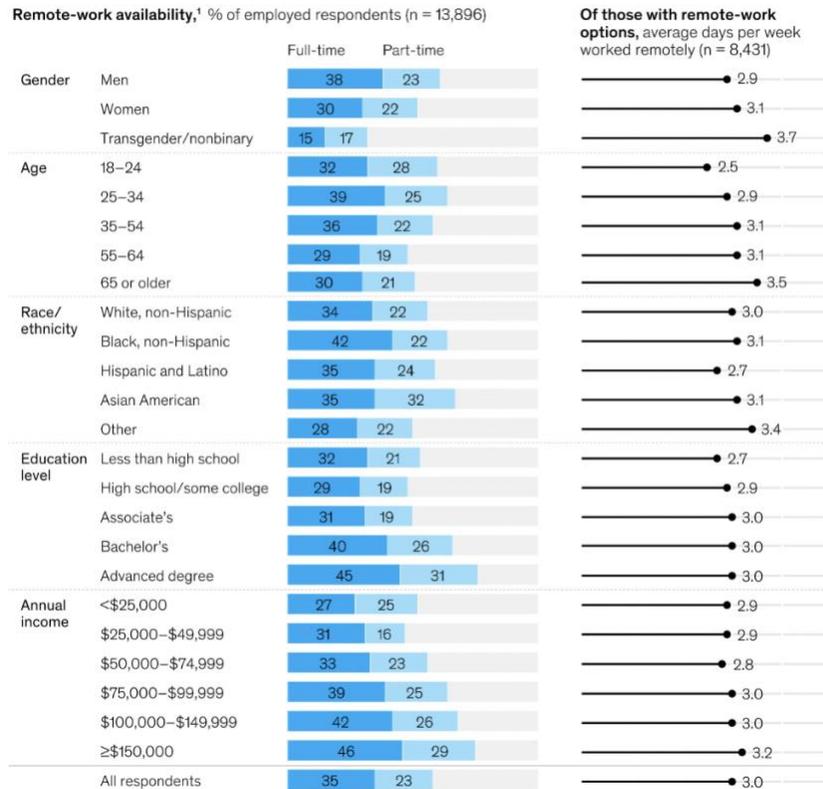
Sin embargo, la oportunidad no es uniforme: hubo una gran diferencia en la cantidad de hombres empleados que dicen que se les ofrecieron oportunidades de trabajo remoto (61 por ciento) y mujeres (52 por ciento). En todos los niveles de ingresos, los trabajadores más jóvenes tenían más probabilidades que los trabajadores mayores de informar que tenían oportunidades de trabajar desde casa.

Las personas que podrían pero no trabajan de manera flexible tienden a ser mayores (19 por ciento de las personas de 55 a 64 años a las que se les ofreció trabajo remoto no lo aceptaron, en comparación con 12 a 13 por ciento de los trabajadores más jóvenes) o tienen ingresos más bajos (17 por ciento de los que ganan entre \$25,000 y \$74,999 al año a quienes se les ofreció trabajo remoto no lo aceptaron, en comparación con el 10 por ciento de los que ganan más de \$75,000 al año). Si bien algunos trabajadores pueden optar por trabajar en el sitio porque prefieren el entorno, otros pueden sentirse obligados a hacerlo porque el entorno de su hogar no es adecuado, porque carecen de las habilidades y herramientas



para trabajar de forma remota de manera productiva, o porque creen que es una ventaja para ellos. estando en el sitio. Los empleadores deben ser conscientes de que los diferentes grupos perciben y experimentan el trabajo remoto de manera diferente y consideran cómo el trabajo flexible encaja con sus estrategias de diversidad, equidad e inclusión.

People in the United States who are younger, more educated, or have higher incomes tend to have more options to work remotely.



4. La mayoría de las industrias admiten un trabajo flexible, pero los innovadores digitales lo exigen

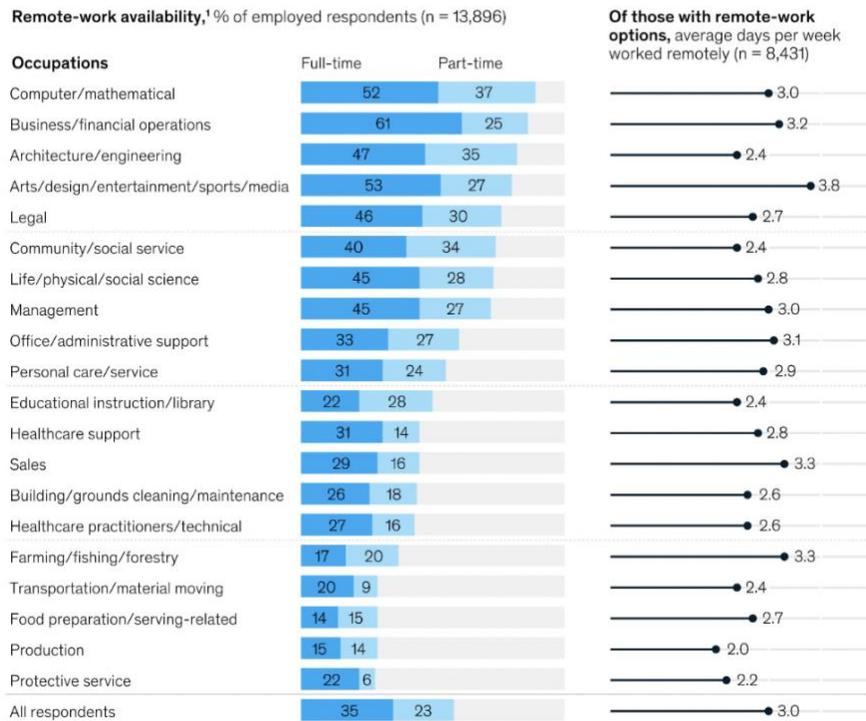
La oportunidad de trabajar de manera flexible difiere según la industria y el rol dentro de las industrias y tiene implicaciones para las empresas que compiten por el talento. Por ejemplo, la gran mayoría de las personas empleadas en ocupaciones informáticas y matemáticas informan tener opciones de trabajo remoto, y el 77 por ciento informa estar dispuesto a trabajar de forma totalmente remota. Debido a las rápidas transformaciones digitales en todas las industrias, incluso aquellos con patrones generales de trabajo desde casa más bajos pueden encontrar que los tecnólogos que emplean lo exigen.

Una gama sorprendentemente amplia de profesiones ofrece arreglos de trabajo remoto. La mitad de los encuestados que trabajan en ocupaciones de instrucción educativa y bibliotecas y el 45 por ciento de los profesionales de la salud y los trabajadores en



ocupaciones técnicas dicen que realizan algún trabajo remoto, lo que quizás refleja el aumento de la educación en línea y la telemedicina. Incluso los profesionales de la preparación de alimentos y el transporte dijeron que hacen algunos trabajos desde casa.

Flexible work varies by occupation and role—and is a factor to consider in the ‘war for talent.’



5. Los buscadores de empleo valoran mucho tener autonomía sobre dónde y cuándo trabajan

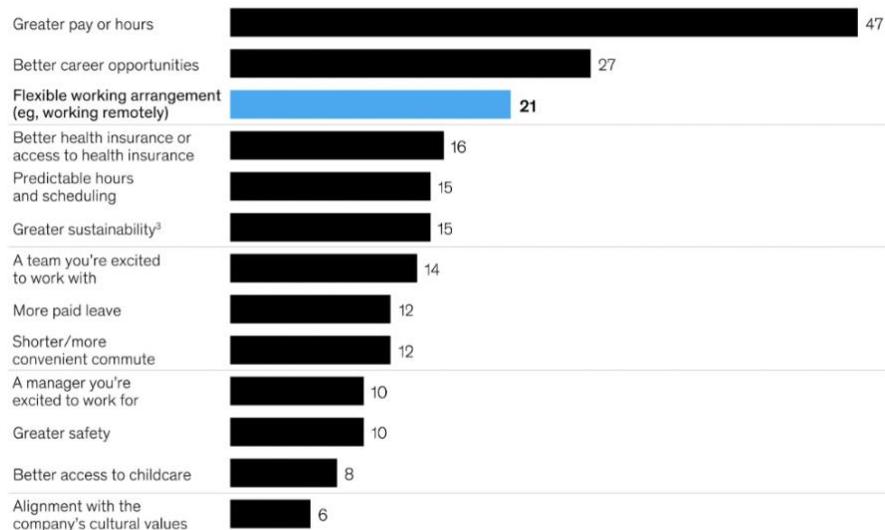
La encuesta preguntó a las personas si habían buscado trabajo recientemente o si planeaban hacerlo. Como era de esperar, la justificación más común para la búsqueda de trabajo fue el deseo de una mejor paga o más horas, seguida de la búsqueda de mejores oportunidades profesionales. La tercera razón más popular fue buscar un arreglo de trabajo flexible.

Investigaciones anteriores de McKinsey han demostrado que para aquellos que abandonaron la fuerza laboral durante las primeras fases de la pandemia de COVID-19, la flexibilidad en el lugar de trabajo fue una de las principales razones por las que aceptaron nuevos trabajos . Los empleadores deben ser conscientes de que cuando un candidato está decidiendo entre ofertas de trabajo con una compensación similar, la oportunidad de trabajar de manera flexible puede convertirse en el factor decisivo.



A flexible working arrangement is a top three motivator for finding a new job.

Motivation for seeking a new job,¹ % of respondents looking for a job (n = 11,958)²



¹Question: Which of the following are reasons that have motivated you or would motivate you to seek a new job (select as many as 3)? The responses "Other" and "Nothing" are not shown.

²Only asked of respondents who reported having looked for a job in the last 12 months, are currently looking for a job, or plan to look for a job in the next 12 months.

³And ability to maintain mental health and well-being.

Source: McKinsey American Opportunity Survey Spring 2022

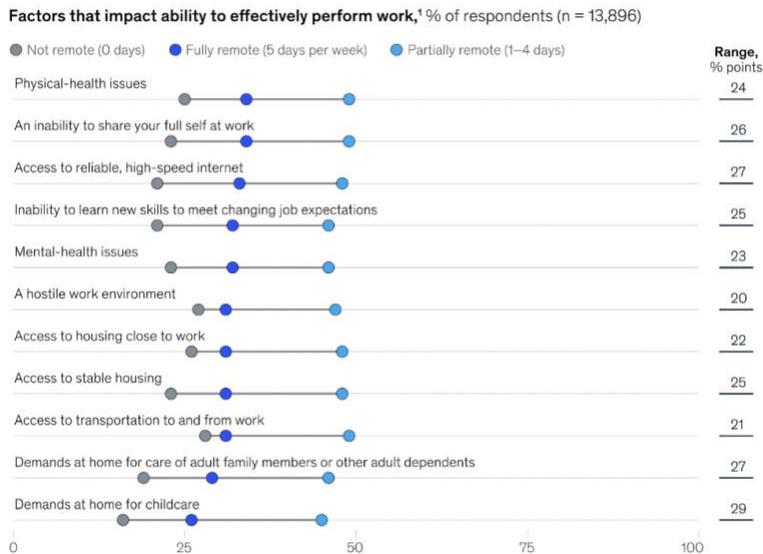
6. Los empleados que trabajan de manera flexible informan sobre los obstáculos para alcanzar el máximo rendimiento

La encuesta pidió a los encuestados que identificaran qué dificultaba realizar su trabajo de manera efectiva. Los que trabajaban en un modelo flexible tenían más probabilidades de reportar múltiples obstáculos, seguidos por los que trabajaban de forma totalmente remota y luego por los que trabajaban en la oficina. Nuestra investigación no aclara la causa y el efecto aquí: podría ser que las personas que enfrentan barreras tengan más probabilidades de pasar algún tiempo trabajando desde casa. También podría ser que los trabajadores que experimentan tanto el trabajo en el sitio como en el hogar estén expuestos a los desafíos de cada uno y los costos de cambiar contextos regularmente.

Algunos obstáculos fueron reportados a tasas mucho más altas por grupos específicos: por ejemplo, alrededor del 55 por ciento de las personas de 18 a 34 años a las que se les ofreció la opción de trabajar completamente de forma remota dicen que los problemas de salud mental afectaron su capacidad para desempeñarse de manera efectiva, aunque solo el 17 por ciento de las personas de 55 a 64 años dijeron lo mismo. Los trabajadores con hijos en casa a los que se les ofrecieron opciones de trabajo remoto a tiempo completo tenían muchas más probabilidades que sus compañeros sin hijos de informar que los problemas de salud física o un entorno de trabajo hostil tenían un impacto moderado o importante en su trabajo.



For many working remotely, flexible arrangements still have their challenges.



Los resultados de la Encuesta de Oportunidades Estadounidenses reflejan cambios radicales en la fuerza laboral de los EE. UU., incluido el equivalente a 92 millones de trabajadores a los que se les ofreció trabajo flexible, 80 millones de trabajadores comprometidos en trabajos flexibles y una gran cantidad de encuestados que citaron la búsqueda de trabajo flexible como un motivador principal. para encontrar un nuevo trabajo.

La competencia por los mejores empleados e innovadores digitales exige que los empleadores entiendan cuánto acostumbrado y espera su grupo de talentos. Los empleadores son sabios al invertir en tecnología, adaptar políticas y capacitar a los empleados para crear lugares de trabajo que integren a las personas que trabajan de forma remota y en el sitio (sin compensar en exceso al exigir que los trabajadores pasen demasiado tiempo en videoconferencias).). Los resultados de la encuesta identifican obstáculos para un desempeño óptimo que subrayan la necesidad de que los empleadores apoyen a los trabajadores con problemas que interfieren con el trabajo efectivo. Las empresas querrán reflexionar sobre qué roles se pueden realizar parcial o totalmente de forma remota, y estar abiertos a la idea de que podría haber más de estos de lo que parece inmediatamente. Los empleadores pueden definir las métricas correctas y realizar un seguimiento de ellas para asegurarse de que el nuevo modelo flexible funcione.

A un nivel más macro, un mundo en el que millones de personas ya no viajan de manera rutinaria tiene implicaciones significativas para el núcleo comercial en los grandes centros urbanos y para los bienes raíces comerciales en general. Asimismo, tal mundo implica un cálculo diferente de dónde vivirán los estadounidenses y qué tipo de hogares ocuparán. A medida que surja tecnología que elimine las barreras residuales para un trabajo más



El servicio público
es de todos

Función
Pública

distribuido y asíncrono, podría ser posible trasladar más tipos de trabajos al extranjero, con consecuencias potencialmente significativas.

Con el tiempo, se revelará todo el impacto del trabajo flexible. Mientras tanto, estos datos nos dan una idea temprana de cómo está evolucionando el mundo laboral.