



Traducción

Foro Mckinsey & Company

El enigma del cuidado infantil: ¿Cómo pueden las empresas facilitar el regreso de los padres que trabajan a la oficina?

Versión original disponible: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/the-childcare-conundrum-how-can-companies-ease-working-parents-return-to-the-office>

La cultura laboral del statu quo ya no funciona para la mayoría de las familias, en particular para aquellas con niños muy pequeños. Pero el apoyo de las empresas al cuidado de los niños puede convertir la deserción de los trabajadores en atracción. Así es cómo.

Encontrar cuidado infantil asequible y de calidad ha sido durante mucho tiempo un problema para los padres que trabajan en los Estados Unidos, pero los eventos de los últimos dos años solo han intensificado el desafío y resaltado en qué se ha convertido un sistema de cuidado infantil poroso y fragmentado.

La pandemia mundial obligó a muchas guarderías, programas extraescolares, niñeras y niñeras privadas y otros recursos de cuidado infantil a reducir sus horas, cambiar el alcance de sus servicios o cerrar sus puertas por completo. En respuesta, algunos padres que trabajan en los Estados Unidos abandonaron o consideraron abandonar la fuerza laboral mientras luchaban por cumplir con las demandas de trabajo desde el hogar de los empleadores mientras seguían atendiendo las necesidades de los niños pequeños y en edad escolar confinados en el hogar.

Según una encuesta de investigación que llevamos a cabo recientemente con Marshall Plan for Moms,¹ el enigma del cuidado infantil continúa: las opciones viables de cuidado infantil siguen siendo difíciles de alcanzar para aquellos que planean regresar a la fuerza laboral, para aquellos que nunca se fueron y, en particular, para las madres trabajadoras con niños en edad preescolar. .

De hecho, la encuesta muestra que el 45 % de las madres con hijos menores de cinco años que abandonaron la fuerza laboral durante la pandemia de COVID-19 mencionaron el cuidado de los niños como una de las principales razones de su partida, en comparación con solo el 14 % de los padres que dijeron lo mismo. Además, el 24 por ciento de las madres con niños menores de cinco años dijeron que habían considerado reducir sus horas o pasar a un horario de medio tiempo, en comparación con el 18 por ciento de los padres.

Muchos de estos padres son empleados de mediana antigüedad que mejoran el tejido social de sus organizaciones, como lo han hecho muchas mujeres gerentes para apoyar la salud y el bienestar de sus colegas durante la pandemia de COVID-19. Si estos padres se retiran, las empresas pueden perder experiencia funcional, conocimiento institucional, capacidades gerenciales y tutoría en un momento en que tales habilidades son más necesarias.

A medida que las empresas comienzan a pensar en administrar el talento que regresa y atraer nuevos miembros, ya sea en entornos de trabajo tradicionales o híbridos, ya no pueden ignorar los



requisitos de cuidado de niños de los empleados (y empleados potenciales). En este artículo, revisamos los hallazgos de nuestra investigación y describimos los desafíos clave para los padres que trabajan (particularmente las madres que trabajan) con respecto a la asequibilidad, calidad, confiabilidad, conveniencia y accesibilidad del cuidado infantil.

También sugerimos algunas formas para que las empresas respalden mejor las necesidades relacionadas con el cuidado de los niños de sus empleados. Y es importante comenzar a hacerlo ahora: el contrato social entre empleadores y empleados en la América corporativa se está reescribiendo fundamentalmente sobre la marcha. Al eliminar las sanciones para los padres que cuidan a niños pequeños, las empresas pueden convertir la gran deserción en la gran atracción y desarrollar y promover un talento más diverso.

Entendiendo los puntos de dolor

Nuestra investigación apunta a cinco desafíos centrales que los padres han tenido y aún enfrentan para asegurar un cuidado infantil sostenible y equitativo.

Asequibilidad. El costo del cuidado de niños varía en los Estados Unidos según la región y la edad del niño; en general, sin embargo, el cuidado de niños muy pequeños tiende a ser el más costoso dada la proporción más baja recomendada de niños por maestro.²

Probablemente no sorprenda, entonces, que para los padres que trabajan en nuestra encuesta con niños de cinco años o menos, la asequibilidad se clasificó como la principal preocupación de cuidado infantil (o empató en primer lugar con otra preocupación). El costo fue una preocupación particular para las mujeres y los padres que trabajaban por horas y tenían que encontrar cuidado para niños de cinco años o menos (Anexo 1).

Affordability and quality are the top concerns for working parents with children aged five or under.

Parents' level of concerns about childcare,¹ points (assigned out of 100)

	Women	Men	Salaried	Hourly	Average	
Affordability	27	24	23	28	26	Affordability
Quality	25	26	27	24	25	Quality
Reliability	19	18	19	19	19	Reliability
Convenience	15	16	17	15	16	Convenience
Accessibility	11	14	13	12	12	Accessibility

¹Question: Survey respondents were asked to allocate 100 points across this list of childcare concerns. "Other" responses were not factored into the total, so columns may not add up to 100 (n = 833).
Source: McKinsey and Marshall Plan for Moms survey of parents with a child aged 5 and under who is receiving some form of childcare



El Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. (HHS, por sus siglas en inglés) considera que el 7 por ciento de los ingresos del hogar de una familia es la cantidad límite para que el cuidado de niños se considere asequible. Bajo ese estándar, el costo anual promedio del cuidado de un niño (alrededor de \$9,400) no sería asequible para una familia con un ingreso familiar promedio inferior a \$130,000.³

Calidad. Los encuestados calificaron la calidad casi tan alto como la asequibilidad en nuestra encuesta: el 48 por ciento de los padres con niños de cinco años o menos que reciben algún tipo de cuidado infantil dijeron que la calidad era su principal preocupación (o empatados en primer lugar con otra preocupación). La mayoría de los padres dijeron que quieren que sus hijos estén en entornos educativos seguros y de apoyo, aunque, según investigaciones académicas, solo el 13 por ciento de los niños de dos años en los Estados Unidos actualmente asisten a guarderías que se considerarían de alta calidad.⁴

Fiabilidad. Los datos de la industria muestran que alrededor del 35 por ciento de los centros de cuidado infantil que se cerraron durante la pandemia de COVID-19 permanecen cerrados por diversas razones financieras y de personal.⁵ Cuando las opciones principales de cuidado infantil como estas no están disponibles, los padres que trabajan necesitan acceso a respaldos confiables para que no tienen que modificar significativamente sus horarios de trabajo o tomar tiempo libre por completo. Sin embargo, solo el 8 por ciento de los padres que trabajan en nuestra encuesta con niños de cinco años o menos dijeron que su empleador les brindaba acceso a cuidado infantil de emergencia y de respaldo, y solo el 13 por ciento dijo que su empleador les brindaba días pagados de cuidado de emergencia.

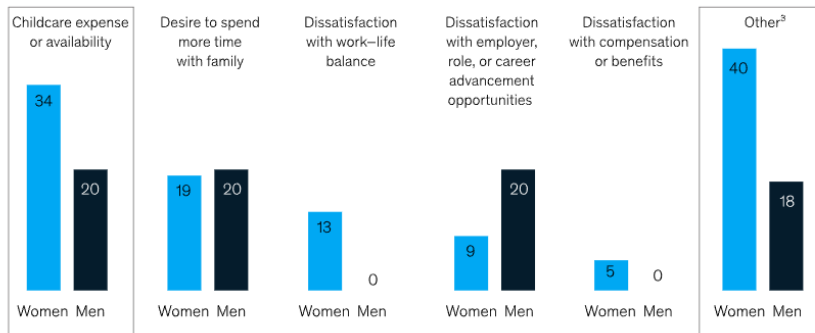
La falta de respaldo para el cuidado de los niños puede ayudar a explicar por qué el 50 por ciento de las madres trabajadoras en la cohorte con niños de cinco años o menos creían que sus responsabilidades de cuidado de los niños se volvieron “algo más difíciles” o “mucho más difíciles” durante la pandemia de COVID-19; El 40 por ciento de los padres que trabajan en esta cohorte dijeron lo mismo. De hecho, alrededor del 34 por ciento de las madres que trabajan informaron que las preocupaciones por el cuidado de los niños son una de las principales razones para abandonar voluntariamente la fuerza laboral, en comparación con el 20 por ciento de los padres que trabajan (Gráfico 2). Esos hallazgos concuerdan con los datos del reciente informe Mujeres en el lugar de trabajo de McKinsey y LeanIn.Org, que señala altas tasas de agotamiento entre las madres de niños pequeños durante la pandemia.



Exhibit 2

Working mothers report childcare concerns as a top reason for voluntarily leaving the workforce.

Parents' reasons for leaving the workforce,¹ % of responses²



¹Question: We asked parents to rank which, if any, of these factors influenced their decision to leave the workforce. They were allowed to choose up to 5 reasons and were asked to assign a total of 100 points to the 5 reasons based on importance (n = 1,003).
²Excludes individuals who were laid off or furloughed (n = 99).
³Includes responsibility to care for an infirm family member, felt financially secure to retire, and other.
Source: McKinsey and Marshall Plan for Moms survey of parents with a child aged 5 and under who is receiving some form of childcare



Conveniencia. Alrededor del 28 por ciento de los padres en nuestra encuesta con niños de cinco años o menos que reciben algún tipo de cuidado infantil calificaron la comodidad como una de las principales preocupaciones (o empatadas en primer lugar con otra preocupación). Si bien no fue un factor decisivo como la asequibilidad, las cuestiones de conveniencia jugaron un papel importante en las decisiones de cuidado infantil de estos padres; por ejemplo, ¿el centro de cuidado infantil está cerca de la oficina (o cerca de la casa en el caso de situaciones híbridas)? ¿Coinciden las horas de funcionamiento del centro con los horarios de trabajo de los padres? De lo contrario, es posible que los padres se sientan desanimados a la hora de inscribir a sus hijos en programas de cuidados, y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada de los empleados, que ya es precario, puede seguir siendo desequilibrado.

Accesibilidad. En muchas comunidades de los EE. UU., a menudo no hay suficiente cuidado de niños para atender adecuadamente a la población. Según un estudio de 2018 realizado por Center for American Progress (CAP), más de la mitad de los residentes de EE. UU. viven en un desierto de cuidado infantil, comunidades donde puede haber tres o más niños por cada espacio de cuidado infantil con licencia disponible. Estos desiertos están situados casi por igual dentro de las comunidades rurales y urbanas.⁶

¿Cómo pueden las empresas apoyar las necesidades de cuidado infantil de los empleados?

Los padres que trabajan en nuestra encuesta destacaron puntos débiles significativos en el panorama del cuidado infantil, particularmente en el cuidado de niños muy pequeños, pero también revelaron algo de lo que se necesitaría para mitigar estos problemas y marcar el comienzo de su



regreso al lugar de trabajo. Los datos que recopilamos sobre reclutamiento, retención y ascenso pueden ser de particular interés para las empresas que están reconsiderando las propuestas de valor de sus empleados a raíz de la Gran Abandono. Los empleadores que presten atención a esta retroalimentación y actúen cuidadosamente para apoyar las necesidades de cuidado de los niños de los empleados, pueden obtener una ventaja competitiva con los empleados actuales y potenciales. Incluso pueden establecerse como lugares de trabajo de destino a largo plazo, diferenciándose verdaderamente en el juego de talentos en constante evolución.

Reclutamiento y atracción

Cuando se trata de reclutamiento y atracción, el 69 por ciento de las mujeres con niños de cinco años o menos que actualmente están buscando empleo dijeron que sería más probable que eligieran un empleador que ofreciera ayuda con los gastos de cuidado de niños o proporcionara acceso a cuidado de niños en el lugar. Aproximadamente la mitad de los encuestados mencionaron arreglos de trabajo flexibles como la principal razón por la que elegirían un trabajo en lugar de otro, mientras que el 26 por ciento de los encuestados clasificaron las horas predecibles y la programación como primeras prioridades (suponiendo que su compensación siguiera siendo la misma).

Retención

Al decidir si permanecer en una empresa o cambiar a otra, el 83 % de las mujeres y el 81 % de los hombres de nuestra encuesta con niños de cinco años o menos dijeron que los beneficios para el cuidado de los niños serían un factor "muy importante" o "algo importante". en la decisión. Alrededor del 40 por ciento de los encuestados que estaban considerando mudarse a un trabajo menos exigente dijeron que los servicios de cuidado infantil en el lugar en su empresa actual pueden hacer que lo reconsideren. Y el 38 por ciento de los encuestados dijo que la asistencia de sus empresas con los gastos de cuidado de niños también sería un factor clave para quedarse.

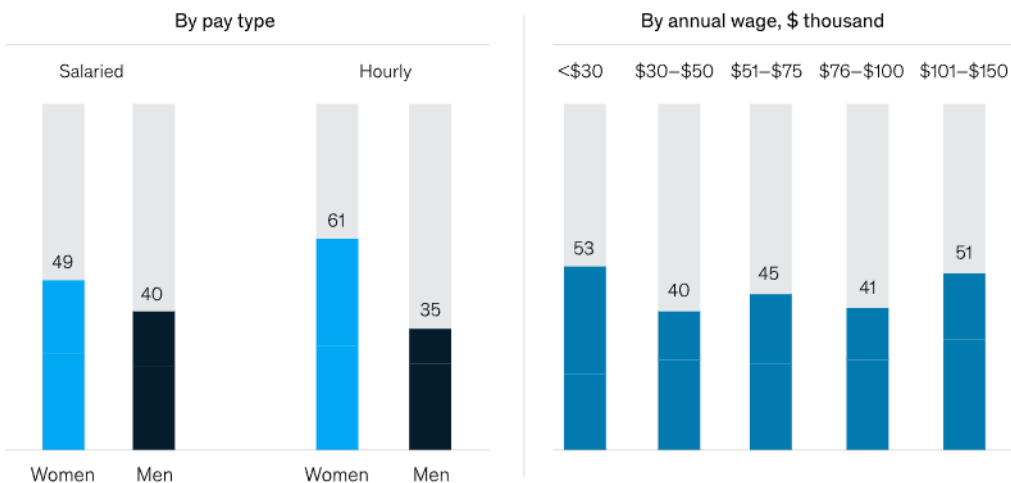
Avance

Las madres trabajadoras de niños menores de cinco años en nuestra base de investigación dijeron que recibieron menos oportunidades de desarrollo profesional como resultado de sus responsabilidades en el cuidado de los niños. De hecho, el 57 por ciento informó sentirse reprimido profesionalmente por esta misma razón, en comparación con el 38 por ciento de los padres que trabajan en nuestra encuesta (Gráfico 3). El cincuenta y tres por ciento de las madres trabajadoras con niños de cinco años o menos que abandonaron la fuerza laboral temporalmente, redujeron sus horas o se cambiaron a un trabajo menos exigente dijeron que lo hicieron en su totalidad o en parte debido a las responsabilidades del cuidado de los niños. Además, el 40 por ciento de los encuestados que se abstuvieron de buscar un ascenso dijeron que tener acceso a cuidado infantil en el lugar les habría permitido revertir esa decisión.



Working women, whether salaried or hourly, feel that childcare responsibilities hold them back professionally.

Parents who feel childcare concerns have prevented them from taking on more work,¹ % respondents



¹Question: Survey respondents were asked to rank on a scale of 1–5 (strongly disagree to strongly agree) the extent to which they agree with the following statement: "I have frequently held back from taking on greater responsibilities or hours at work as a result of my childcare responsibilities" (n = 1,003). Source: McKinsey and Marshall Plan for Moms survey of parents with a child aged 5 and under who is receiving some form of childcare



El cincuenta y tres por ciento de las madres trabajadoras con niños de cinco años o menos que abandonaron la fuerza laboral temporalmente, redujeron sus horas o se cambiaron a un trabajo menos exigente dijeron que lo hicieron en su totalidad o en parte debido a las responsabilidades del cuidado de los niños.

Haciendo el compromiso

La forma en que las empresas eligen apoyar los esfuerzos de cuidado infantil de los empleados diferirá según el contexto de la industria, las implicaciones operativas y los recursos disponibles. Sin embargo, particularmente a medida que las personas regresan al trabajo (en cualquier combinación de presencia física y virtual que esto implique) y reconstruyen las conexiones, no hay inconveniente en encuestar a los padres que trabajan dentro de su organización, identificar los puntos débiles del cuidado infantil exclusivos de su organización y discutir formas de satisfacer las necesidades de la empresa y de los empleados.

Eso es lo que hicieron los líderes empresariales de la empresa de servicios financieros Synchrony durante la pandemia de COVID-19: evaluaron las necesidades de cuidado infantil de sus empleados corporativos y de centros de llamadas a través de encuestas y sesiones de escucha. Como resultado de ese ejercicio, la empresa desarrolló un paquete de beneficios que ha ayudado a empoderar y apoyar a los padres que trabajan. El paquete incluía una extensión de 25 a 60 días de cuidado infantil de respaldo, la adición de programas y tutorías virtuales después de la escuela y campamentos de



verano, la distribución de computadoras portátiles para continuar la educación de los niños y flexibilidad en el horario y el lugar de trabajo de los empleados.

Otras formas de compromiso con los empleados pueden incluir:

Abordar la brecha de asequibilidad del cuidado infantil. Las empresas pueden ofrecer subsidios de matrícula completos o parciales para el cuidado en centros o en el hogar, cuentas de gastos flexibles para el cuidado de dependientes o modelos de financiamiento creativos para cubrir los costos de cuidado infantil en los primeros cinco años de vida de un niño (los más caros en términos de cuidado). servicios).

Ampliar el acceso de los empleados al cuidado de los niños. Las empresas pueden querer explorar iniciativas de guardería en el lugar, como lo ha hecho Patagonia, ofreciendo cuidado de niños en su sede en California y en un centro de distribución en Reno, Nevada. La matrícula está en una escala móvil, y los servicios están disponibles tanto para trabajadores por hora como asalariados. La empresa ha informado tasas de rotación un 25 % más bajas entre los empleados que utilizan el programa de cuidado infantil en comparación con la fuerza laboral general.⁷ Alternativamente, las empresas podrían ofrecer espacio adicional en sus instalaciones a los operadores de cuidado infantil o proporcionar garantías de demanda a los operadores en los desiertos de cuidado infantil.

Hacer que el cuidado de los niños sea más conveniente. Las empresas pueden hacer que el cuidado de niños sea más conveniente para los padres que trabajan al abordar su necesidad de arreglos y horarios flexibles, por ejemplo, permitiéndoles cambiar cuándo comienzan y terminan sus jornadas laborales para que puedan cumplir mejor con los plazos de entrega y recogida del centro de cuidado infantil. Una empresa de servicios profesionales ha establecido un programa de "trae a tu bebé al trabajo" que permite a las nuevas madres trabajadoras, en particular, adaptarse a las nuevas rutinas en el hogar y el trabajo. Otras empresas están ofreciendo arreglos de trabajo híbrido y de teletrabajo a los padres que trabajan (incluidos los empleados asalariados y por horas). Synchrony, por ejemplo, ha adoptado una programación flexible mejorada que permite a los miembros del equipo trabajar a través de un sistema centralizado para determinar cómo y dónde pueden tomarse horas libres y recuperarlas más tarde. La empresa también emplea turnos divididos, lo que permite a los empleados completar un turno de cuatro horas por la mañana y un turno de cuatro horas por la noche con tiempo libre prolongado a la mitad del día. Los empleados también pueden tomar vacaciones o tiempo libre personal en incrementos de horas.

Garantizar una mayor fiabilidad en el cuidado de los niños. Algunas empresas ofrecen servicios que brindan a los empleados acceso a atención de respaldo si una niñera está enferma, una guardería en el hogar cierra repentinamente o surge otra emergencia. Dichos servicios podrán ser subvencionados por la empresa, en parte o en su totalidad. El beneficio de atención de respaldo de Synchrony es notable porque la compañía eliminó la burocracia y facilitó que los empleados eligieran el mejor proveedor para la situación con anticipación, ya sea un miembro de la familia o un centro de cuidado infantil u otra opción de terceros, asegurando que los empleados podrían obtener cuidado de niños de respaldo con poca antelación.

Subiendo el listón de la calidad. Hay muchas maneras en que los empleadores pueden ayudar a los padres que trabajan a encontrar cuidado infantil de calidad, incluso sirviendo como conducto para la información crítica de la comunidad. Un gran minorista de ropa, por ejemplo, realizó un censo de



El servicio público
es de todos

Función
Pública

cuidado infantil para comprender los desafíos y las necesidades de los padres que trabajan. Con esos datos, la empresa se acercó a los proveedores de servicios y otras partes interesadas clave de la comunidad para identificar los recursos más relevantes y compartirlos con los padres que trabajan.