



Futuro del teletrabajo: análisis de 2000 actividades, 800 empleos y nueve países

Febrero de 2021

Documento confidencial. Queda prohibido su uso y distribución
sin la autorización expresa de McKinsey & Company

Tras la pandemia, lo más probable es que persistan los modelos híbridos de teletrabajo, en especial para una minoría de trabajadores con altos niveles educativos y salarios medios y altos.

Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika y Sven Smit

Para muchos trabajadores, el impacto de la covid-19 ha dependido básicamente de una pregunta: ¿puedo trabajar desde casa o estoy atado a mi lugar de trabajo? Las cuarentenas y los confinamientos han obligado a decenas de millones de personas en el mundo entero a trabajar desde su casa, acelerando un experimento de cambio en el lugar de trabajo que, antes de la Covid-19, había sido complicado de realizar.

Ahora, después de varios meses de pandemia, las limitaciones y los beneficios del teletrabajo están más claros. Aunque muchas personas están volviendo a sus lugares de trabajo a medida que las economías se reabren —la mayoría sencillamente no pueden trabajar a distancia—, muchos ejecutivos han indicado en distintas encuestas que, en el caso de algunos empleados, los modelos híbridos de teletrabajo han llegado para quedarse. El virus ha roto barreras culturales y tecnológicas que habían impedido en el pasado el teletrabajo, creando un cambio estructural con respecto al lugar en el que se desarrolla el trabajo, al menos para algunas personas.

Ahora que las vacunas están esperando la aprobación definitiva, surge la pregunta de hasta qué punto se mantendrá el teletrabajo. En este artículo se analizan las posibilidades que ofrecen distintas actividades laborales para que quienes se dedican a ellas trabajen de forma remota. Con base en el trabajo elaborado por el McKinsey Global Institute sobre automatización, AI, y el futuro del trabajo, extendemos nuestros modelos para tomar en consideración los lugares en los que se realizan las distintas labores¹. Según nuestro análisis, el potencial para el teletrabajo se concentra especialmente en trabajadores muy cualificados, que se concentran en un puñado de sectores económicos, profesiones y geografías.

Más del 20 por ciento de la fuerza laboral podría trabajar a distancia entre tres y cinco días por semana, de forma tan efectiva como si estuviera trabajando desde una oficina. Si el teletrabajo se impusiera a ese nivel, eso significaría que el número de personas trabajando desde su casa se multiplicaría por tres o cuatro en comparación con la época anterior a la pandemia y esto tendría un profundo

¹ El futuro del trabajo en Europa: automatización, transiciones de la fuerza laboral y la geografía futura del trabajo, McKinsey Global Institute, junio 2020; El futuro del trabajo en los Estados Unidos: personas y lugares, hoy y mañana, McKinsey Global Institute, julio 2019; Empleos perdidos y empleos ganados: transiciones de la fuerza laboral en una época de automatización, McKinsey Global Institute, diciembre 2017.

impacto sobre las economías urbanas, el transporte y los gastos de consumo, entre otras cosas.

El virus ha roto barreras culturales y tecnológicas que habían impedido en el pasado el teletrabajo, poniendo en movimiento un cambio estructural con respecto al lugar en el que se desarrolla el trabajo, al menos para algunas personas.

No obstante, más de la mitad de la fuerza laboral tiene pocas o no tiene posibilidad de trabajar desde casa. Algunos de sus trabajos requieren de la colaboración con otras personas o el uso de maquinaria especializada; otros empleos se deben efectuar en un lugar específico; y algunos otros, como la entrega de pedidos a domicilio, se realizan cuando la gente está en la calle. Muchos de esos empleos tienen bajos salarios y corren más peligro de ser absorbidos por tendencias como la automatización y la digitalización. El teletrabajo representa, así, el riesgo de acentuar las inequidades a nivel social.

El potencial para el teletrabajo depende de los oficios y las actividades, y no de las profesiones

El teletrabajo plantea una gran cantidad de temas y desafíos tanto para los empleados como para los empleadores. Las compañías están evaluando cuál es la mejor manera de ofrecer capacitación de forma remota y cómo configurar los espacios de trabajo de manera que se refuerce la seguridad de los empleados, entre otros muchos temas planteados por la covid-19. Los empleados, por su parte, están tratando de encontrar el mejor balance entre hogar y trabajo y de prepararse para trabajar y colaborar de forma remota.

En este artículo, sin embargo, buscamos definir de forma detallada las actividades y los oficios que se pueden realizar desde casa para entender mejor el poder futuro y duradero del teletrabajo. Hemos analizado el potencial para teletrabajo —o trabajo que no requiere una interacción personal ni presencia física en un lugar específico— en una serie de países: China, Francia, Alemania, India, Japón, México, España, el Reino Unido y Estados Unidos. Utilizamos el modelo de fuerza laboral del MGI, basado en la Occupational Information Network (O*NET), para analizar más de 2000 actividades en más de 800 profesiones e identificar qué actividades y oficios tienen el mayor potencial para hacer teletrabajo.

El potencial para hacer teletrabajo depende de la mezcla de actividades que se realizan en cada ocupación y de su contexto físico, espacial e interpersonal. Lo primero que evaluamos fue hasta qué punto se puede realizar una actividad de forma remota según la teoría. Esto depende de si un trabajador tiene que estar físicamente presente en un lugar para hacer una tarea, interactuar con otro o utilizar maquinaria o equipo que está localizado en un lugar específico.

Muchas actividades físicas o manuales, así como aquellas que requieren el uso de equipos fijos, no se pueden realizar a distancia. Entre éstas están las relacionadas con la atención y el cuidado de otros, la operación de maquinaria, el uso de equipos de laboratorio y el procesamiento de las transacciones de los clientes en una tienda. Por otro lado, actividades como la recolección y el procesamiento de información, la comunicación con otras personas, la enseñanza y la codificación de información son trabajos que se pueden realizar, en teoría, de forma remota.

Adicionalmente, durante la pandemia las empresas han constatado que, aunque algunas tareas se pueden hacer a distancia en una crisis, son mucho más efectivas cuando se hacen en persona. Entre estas actividades están el coaching o la orientación psicopedagógica; el establecimiento de relaciones con clientes y colegas; la recepción de nuevos empleados que empiezan a trabajar en una compañía; la negociación y la toma de decisiones importantes; la enseñanza y la capacitación, y el trabajo que se beneficia de la colaboración entre varias personas, como la innovación, la solución de problemas y la creatividad. Si la bienvenida de nuevos empleados se va a hacer de forma remota, por ejemplo, se necesitará repensar muy bien la actividad para producir resultados similares a los que se obtienen en persona.

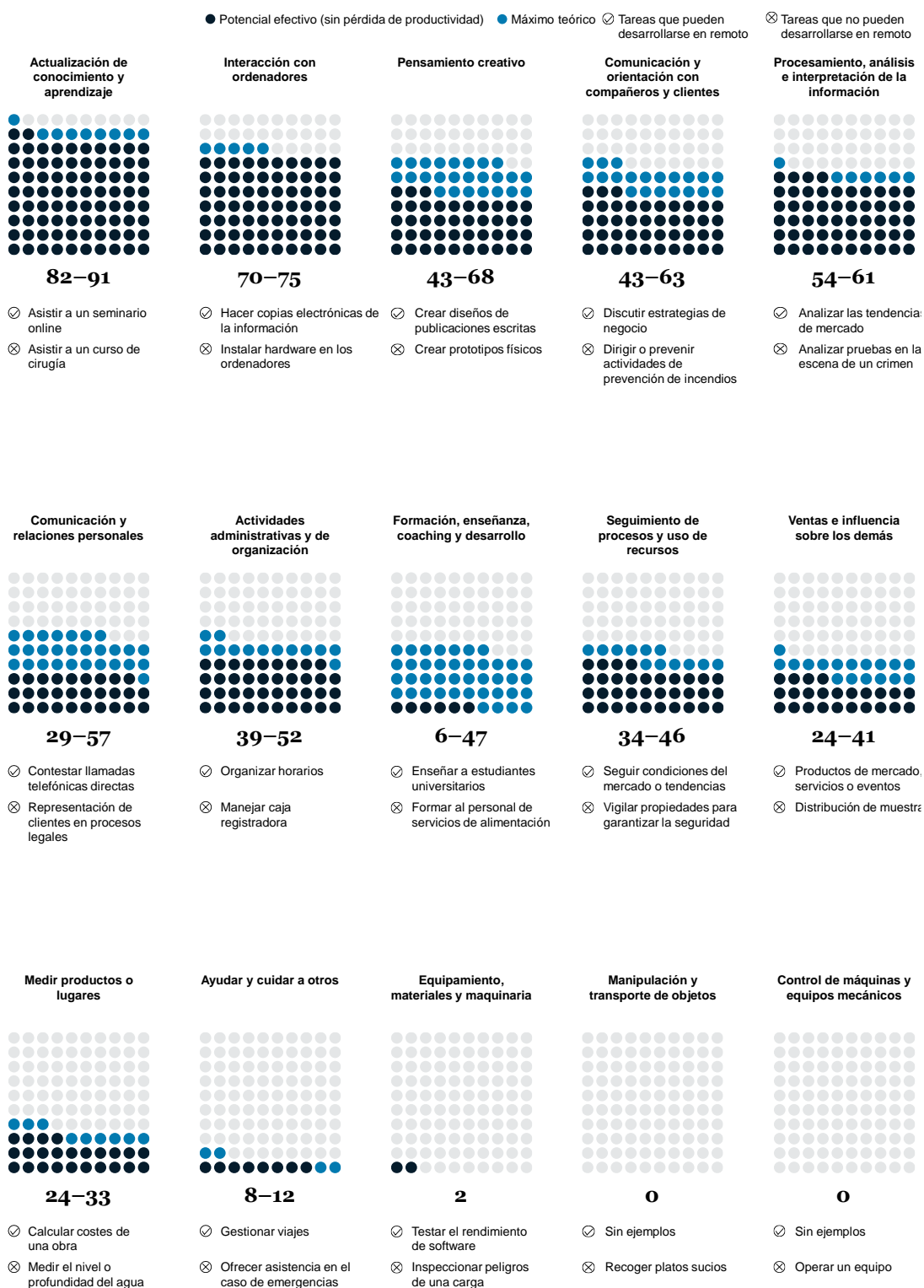
Aunque la enseñanza se ha vuelto remota durante la pandemia, por ejemplo, tanto padres como maestros afirman que la calidad se ha visto perjudicada. De forma similar, los juzgados han estado funcionando de forma remota, pero es poco probable que sigan trabajando así en el futuro debido a la preocupación por los derechos y la equidad legal: algunos acusados carecen de las facilidades de conectividad apropiadas y tanto a los abogados y como a los jueces les inquieta pasar por alto señales no verbales durante las videoconferencias.

De esta forma hemos diseñado dos medidas para calcular el potencial para el teletrabajo: el potencial máximo, que incluye todas las actividades que, teóricamente, se puede realizar a distancia, y un límite inferior que corresponde al potencial efectivo para hacer teletrabajo, el cual excluye actividades que arrojan mejores resultados cuando se realizan en persona (Gráfico 1).

Gráfico 1

Las actividades con el mayor potencial para teletrabajo incluyen la actualización del conocimiento y la interacción con ordenadores

Porcentaje potencial de tiempo en teletrabajo según categorías de actividades seleccionadas en los EEUU (%)



NOTA: El máximo teórico incluye todas las actividades que no requieren presencia física; el potencial efectivo incluye aquellas actividades que pueden desarrollarse en remoto sin perder efectividad. El modelo basado en más de 2.000 actividades de más de 800 profesiones.

Fuente: Análisis de McKinsey Global Institute

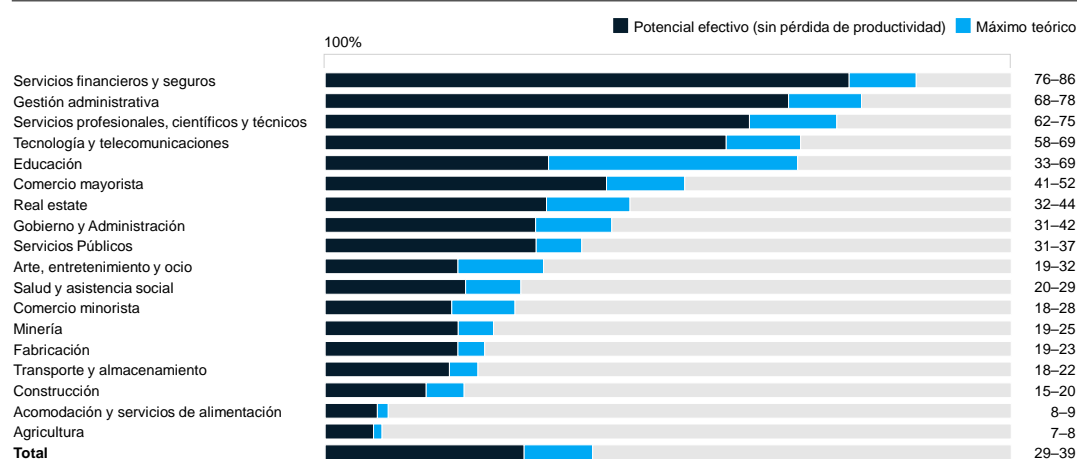
McKinsey Global Institute 3

Para determinar el potencial general para el teletrabajo de empleos y sectores, utilizamos el tiempo que se dedica a las distintas actividades en cada ocupación. Así, encontramos que el potencial para el teletrabajo se concentra en unos cuantos sectores. El sector financiero y asegurador son los sectores con el mayor potencial, pues en estas profesiones tres cuartas partes del tiempo se dedican a actividades que se pueden hacer a distancia sin perder productividad. La gestión administrativa, los servicios comerciales y la tecnología de la información son los sectores que siguen en la lista, pues en estos más de la mitad del tiempo de trabajo está dedicado a actividades que se pueden realizar de forma efectiva estando a distancia (Gráfico 2).

Gráfico 2

Los servicios financieros, administrativos, profesionales e informativos tienen el mayor potencial para el teletrabajo.

Porcentaje potencial del tiempo pasado en el teletrabajo según sector en los EEUU (%)



NOTA: El máximo teórico incluye todas las actividades que no requieren presencia física; el potencial efectivo incluye aquellas actividades que pueden desarrollarse en remoto sin perder efectividad. El modelo basado en más de 2.000 actividades de más de 800 profesiones.

Fuente: Análisis de McKinsey Global Institute

McKinsey Global Institute 4

Estos sectores se caracterizan por tener un alto porcentaje de trabajadores con grado universitario o superior.

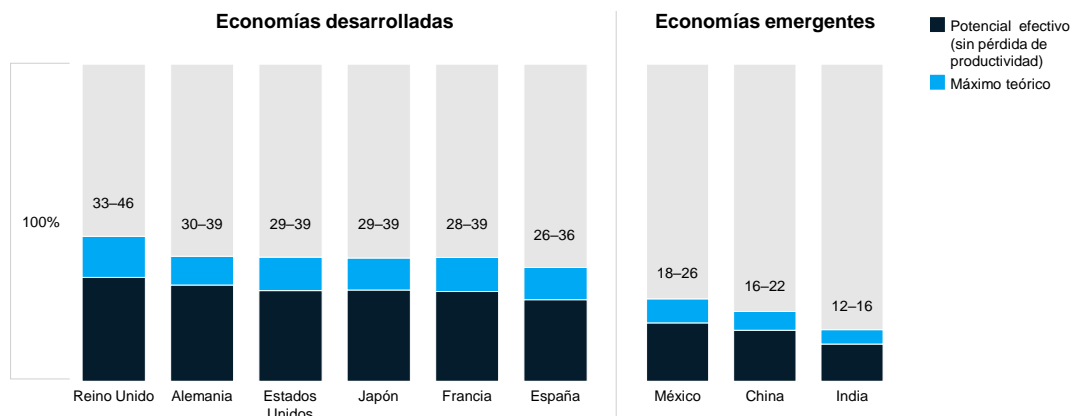
El potencial para el teletrabajo es más alto en las economías avanzadas

El potencial para el teletrabajo varía de país a país, como reflejo de su combinación de sectores, profesiones y actividades. Los negocios y los servicios financieros constituyen un gran porcentaje de la economía del Reino Unido, por ejemplo, y por tanto éste es el país con el mayor potencial para el trabajo remoto entre los países estudiados. Teóricamente, su fuerza laboral podría trabajar a distancia un tercio del tiempo sin perder productividad, o casi la mitad del tiempo, pero con una productividad menor (Gráfico 3).

Gráfico 3

Las fuerzas laborales de economías desarrolladas pueden pasar más tiempo teletrabajando que las de economías emergentes

Porcentaje potencial del tiempo de teletrabajo por países (%)



NOTA: El máximo teórico incluye todas las actividades que no requieren presencia física; el potencial efectivo incluye aquellas actividades que pueden desarrollarse en remoto sin perder efectividad. El modelo basado en más de 2.000 actividades de más de 800 profesiones.

Fuente: Análisis de McKinsey Global Institute

McKinsey Global Institute 5

Otras economías avanzadas le siguen de cerca; sus fuerzas laborales podrían dedicar entre el 28 y el 30 por ciento del tiempo al teletrabajo sin perder productividad.

En las economías emergentes, el empleo se inclina más hacia ocupaciones que requieren actividades físicas y manuales en sectores como la agricultura y la industria. En las economías emergentes que evaluamos, el potencial para el tiempo dedicado al teletrabajo cae a tasas entre el 12 a 26 por ciento. En India, por ejemplo, la fuerza laboral podría dedicar solo 12 por ciento del tiempo al trabajo a distancia sin perder efectividad. Aunque India es conocida mundialmente por sus industrias de alta tecnología y servicios financieros, la gran mayoría de su fuerza laboral de 464 millones de personas se dedica a actividades como la venta al por menor y la agricultura, que no se pueden hacer de forma remota.

Aunque India es conocida mundialmente por sus industrias de alta tecnología y servicios financieros, la gran mayoría de su fuerza laboral de 464 millones de personas se dedica a actividades como la venta al por menor y la agricultura, que no se pueden hacer de forma remota.

Para ocupaciones que tienen un alto potencial para el teletrabajo se puede diseñar un modelo híbrido que combina el teletrabajo con el trabajo en la oficina

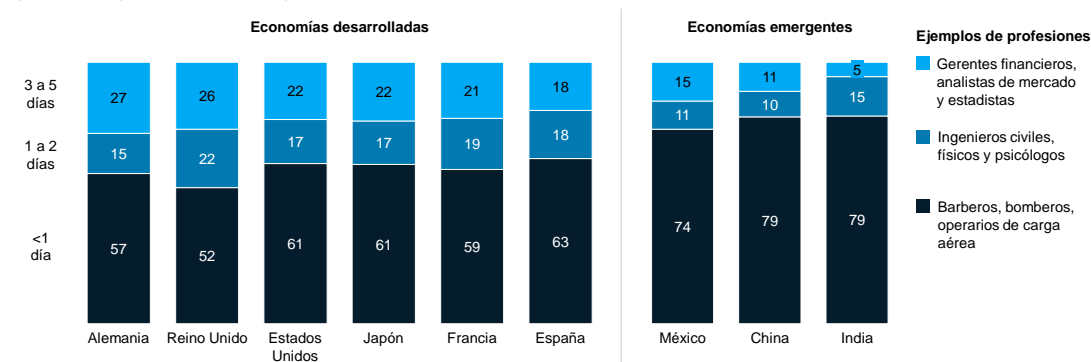
Para la mayoría de los trabajadores, algunas de las actividades de un día típico de trabajo se prestan al teletrabajo, pero el resto de sus oficios requieren su presencia física en un sitio. En lo que respecta a la fuerza laboral de Estados Unidos, encontramos que solo el 22 por ciento de los empleados pueden trabajar desde su casa entre tres y cinco días por semana sin afectar la productividad, mientras que, en India, esta cifra se reduce a solo el 5 por ciento. En contraste, 61 por ciento de la fuerza laboral de Estados Unidos solo puede trabajar desde su casa unas pocas horas a la semana o ninguna en lo absoluto. Y el 17 por ciento restante de la fuerza laboral puede trabajar a distancia parcialmente, entre uno y tres días por semana (Gráfico 4).

Gráfico 4

Aunque la mayoría de las fuerzas laborales no puede teletrabajar, hasta un cuarto de trabajadores en economías desarrolladas puede trabajar en remoto de 3 a 5 días por semana

Fuerza laboral con potencial de trabajo en remoto según el número de días por semana, % de fuerza laboral en 2018

Número de días por semana del potencial de trabajo en remoto sin pérdida de productividad (escenario potencial efectivo)¹



¹ El máximo teórico incluye todas las actividades que no requieren presencia física; el potencial efectivo incluye aquellas actividades que pueden desarrollarse en remoto sin perder efectividad. El modelo basado en más de 2.000 actividades de más de 800 profesiones.

NOTA: Las cifras pueden no sumar 100 debido al redondeo

Fuente: Análisis de McKinsey Global Institute

Pensemos, por ejemplo, en una persona que trabaje haciendo arreglos florales. Calculamos que él o ella pueden hacer entre la mitad y un cuarto de su trabajo de forma remota, mientras reciben pedidos por teléfono o en línea y organizan las entregas a través de una app, pero los arreglos florales en sí mismos requieren su presencia en el lugar en el que están las flores refrigeradas y en el que hay a mano cintas, musgo, jarrones y otros materiales necesarios para crear un arreglo floral. Para lograr que el trabajo de hacer arreglos florales se preste más al trabajo remoto habría que dividir las distintas tareas entre todos los empleados de una floristería. En contraste, los analistas de crédito, los administradores de bases de datos y los asesores fiscales, entre otros, pueden hacer prácticamente todo su trabajo a

distancia. En general, los trabajadores cuyos empleos requieren habilidades tales como el pensamiento cognitivo y la resolución de problemas, el manejo y desarrollo del talento humano y el procesamiento de datos tienen el mayor potencial para trabajar desde casa. Estos empleados también tienden a estar entre los mejor pagados.

La capacidad de trabajar a distancia también depende de la necesidad de utilizar equipo especializado. Según nuestro análisis, una persona que trabaje en el sector de la tecnología química solo podría trabajar remotamente un cuarto del tiempo, debido a que gran parte de su trabajo se debe desarrollar en un laboratorio en el que están los equipos que necesita. Entre las ocupaciones relacionadas con el cuidado de la salud, los médicos que pueden utilizar tecnologías digitales para comunicarse con sus pacientes tienen un potencial mucho mayor para el teletrabajo que los cirujanos y los técnicos en radiología, quienes necesitan equipos y herramientas avanzadas para hacer su trabajo. Así, entre los profesionales de la salud en general, el potencial efectivo para el teletrabajo se limita al 11 por ciento.

Incluso tratándose de la misma actividad, otro elemento importante es el contexto en el cual se realiza un trabajo. Pensemos en la actividad del “análisis de datos o información”, la cual puede ser realizada remotamente por un estadístico o un analista financiero, pero no por un inspector. Quienes analizan escenas de crímenes y las personas que analizan tendencias de consumo son trabajadores comprometidos con lo que O*NET describe como “recolección, procesamiento, análisis, documentación e interpretación de información”, pero los primeros tienen que ir al lugar en que, digamos, se cometió un asesinato, mientras que los segundos pueden hacer su trabajo frente a un ordenador desde su casa. Un agente de viajes puede calcular el costo de productos y servicios desde la mesa de su cocina, pero el empleado de una tienda de víveres hace lo mismo tras el mostrador de un local físico.

Y luego hay empleos que exigen que los trabajadores estén presencialmente en el lugar de trabajo más de cuatro días por semana. Debido a la naturaleza física de la mayoría de las actividades que implican, los trabajos relacionados con el transporte, los servicios alimenticios, el mantenimiento de edificios y la agricultura ofrecen pocas o ninguna posibilidad de hacer teletrabajo. Los jefes de obras deben ir a los inmuebles o las construcciones. Las auxiliares de enfermería deben trabajar en una institución de salud. Muchos empleos considerados esenciales por los gobiernos durante la pandemia —enfermería, mantenimiento de edificios y recolección de basuras, por ejemplo— caen dentro de esta categoría de empleos que tienen un bajo potencial para el teletrabajo.

Esta combinación entre actividades físicas y remotas de cada ocupación ayuda a explicar los resultados de una reciente encuesta de McKinsey a 800 ejecutivos corporativos de distintas partes del mundo. Contando todos los sectores, el 38 por ciento de quienes respondieron esperan que los empleados de sus compañías que están trabajando ahora a distancia sigan trabajando lejos de la oficina después de la pandemia entre dos o más días por semana, comparado con el 22 por ciento de quienes respondieron una encuesta antes de la pandemia. Pero solo 19 por ciento de los encuestados en la encuesta más reciente dijeron que esperaban que sus empleados trabajaran a distancia tres o más días. Esto sugiere que los ejecutivos están anticipando que sus empresas van a funcionar con un algún modelo híbrido,

en el que los empleados trabajan tanto a distancia como desde la oficina durante la semana laboral. JPMorgan ya tiene un plan para que sus 60.950 empleados trabajen desde la casa una o dos semanas por mes, o dos días por semana, dependiendo del sector en que se enfoquen.

El modelo híbrido de teletrabajo tiene importantes implicaciones para las economías urbanas

Actualmente solo un pequeño porcentaje de la fuerza laboral de las economías avanzadas —por lo general entre el 5 y el 7 por ciento— trabaja desde su casa de manera regular. Cambiar a una situación en la que entre el 15 y el 20 por ciento de los trabajadores pase más tiempo en casa y menos en la oficina podría tener profundos impactos en las economías urbanas. Más gente haciendo teletrabajo significa menos gente viajando entre casa y el trabajo diariamente o desplazándose a distintos lugares para trabajar. Esto podría tener consecuencias económicas significativas, entre otras sobre el transporte, el consumo de gasolina y las ventas de coches, los restaurantes y las tiendas al por menor de los centros urbanos, la demanda de espacios para oficinas y otros patrones de consumo.

Una encuesta de McKinsey a administradores de espacios para oficinas realizada en mayo mostró que, después de la pandemia, esperaban un aumento del 36 por ciento en el tiempo que se trabajaría fuera de la oficina. Esto significa que las compañías van a necesitar menos espacio de oficina y varias ya están planeando reducir los gastos en propiedad raíz. Moody's Analytics prevé que el porcentaje de oficinas desocupadas en los Estados Unidos llegue al 19,4 por ciento, comparado con el 16,8 por ciento a finales del 2019, y que para finales del 2022 llegue al 20,2 por ciento. Una encuesta realizada a 248 gerentes de Estados Unidos encontró que un tercio de estos están planeando reducir el espacio de oficina en los próximos años, a medida que los contratos de alquiler vayan expirando.

Este cambio tendrá consecuencias en los restaurantes y bares, las tiendas y los negocios que atienden a los empleados de las oficinas y hará mella en los ingresos tributarios de algunos estados y ciudades. Por ejemplo, la tienda de ropa y equipo para actividades al aire libre REI planea vender su nuevo centro corporativo incluso antes de mudarse y empezar a operar desde oficinas satélites. En contraste, Amazon ha firmado recientemente varios contratos de alquiler, por un total de 900.000 pies cuadrados de espacio de oficinas en seis ciudades de los Estados Unidos, argumentando que lo hacía por la falta de espontaneidad que sentía en el trabajo en equipo remoto.

Cuando las compañías de tecnología anunciaron sus planes de ofrecer opciones de teletrabajo permanente, el precio medio de un piso de una habitación en San Francisco cayó un 24,2 por ciento, comparado con el año anterior, mientras que en la ciudad de Nueva York, que tenía más o menos 28.000 residentes por milla cuadrada al comienzo del 2020, había 15.000 apartamentos de alquiler desocupados en septiembre, la cifra más alta registrada en la historia. Por otra parte, en los suburbios y las ciudades más pequeñas se está desatando una guerra de ofertas por las propiedades, en la medida en que muchos trabajadores a

distancia buscan estilos de vida menos agobiantes y menos costosos y casas que tengan una habitación que pueda servir de oficina o gimnasio; aunque todavía no está claro el éxito de las empresas con todos los trabajadores trabajando en remoto desde diferentes localizaciones.

Quienes trabajan a distancia también cambian sus patrones de consumo. Como gastan menos dinero en transporte, comida y ropa para ir a la oficina, ese dinero puede destinarse a otros usos. Las ventas de equipos de trabajo para la casa, herramientas digitales y servicios de conectividad se han disparado.

Todavía está por verse si el cambio al teletrabajo se va a traducir en una mayor prosperidad para las ciudades más pequeñas. Investigaciones previas del MGI en Estados Unidos y Europa han mostrado una tendencia hacia una concentración geográfica cada vez mayor del trabajo en megaciudades como Londres y Nueva York y centros de gran crecimiento como Seattle y Ámsterdam. Estos lugares han atraído a muchos trabajadores jóvenes y con niveles elevados de educación y formación, que pueden trabajar mejor desde casa. Todavía está por verse si el cambio al teletrabajo desacelera esa tendencia, o si estas ciudades seguirán siendo imanes para esas personas.

Cuando las compañías de tecnología anunciaron sus planes de ofrecer opciones de teletrabajo permanente, el precio medio de un piso de una habitación en San Francisco cayó un 24,2 por ciento, comparado con el año anterior, mientras que en la ciudad de Nueva York, que tenía más o menos 28.000 residentes por milla cuadrada al comienzo del 2020, había 15.000 apartamentos de alquiler desocupados en septiembre, la cifra más alta registrada en la historia.

Las organizaciones tendrán que adaptar sus prácticas para capturar las ganancias potenciales en productividad del teletrabajo

Hasta ahora, hay poca claridad, y muchas visiones contradictorias acerca del impacto sobre la productividad. Cerca del 41 por ciento de los empleados que respondieron una encuesta de McKinsey realizada en mayo dijeron que eran más productivos trabajando desde casa que en la oficina. A medida que los empleados han adquirido experiencia con el teletrabajo durante la pandemia, su confianza en su productividad ha crecido y el número de personas que dijeron que eran más productivas aumentó a 45 por ciento en un mes.

Con nueve meses de experiencia, cada vez más empleadores están viendo en sus empleados que trabajan a distancia una mejor productividad, en cierto sentido. Las entrevistas realizadas a directores generales sobre el teletrabajo produjeron un abanico de opiniones. Algunos expresan confianza en que el teletrabajo puede continuar, mientras que otros dicen que le ven pocas cosas positivas al teletrabajo.

Un impedimento para la productividad puede ser la conectividad. Un investigador de la Universidad de Stanford señaló que solo el 65 por ciento de los estadounidenses entrevistados afirman tener un servicio de internet suficientemente rápido para soportar llamadas de vídeo, y en muchas partes del mundo en desarrollo la

infraestructura de conectividad es escasa o inexistente. Desarrollar la infraestructura digital requerirá una inversión pública y privada significativa.

Con nueve meses de experiencia en su haber, cada vez más empleadores están viendo en sus empleados que trabajan a distancia una mejor productividad.

El teletrabajo es un arma de doble filo en particular para las mujeres. Si bien es cierto que promueve la flexibilidad —no tener que estar necesariamente en el mismo lugar con otros colegas permite el trabajo independiente y más flexibilidad en los horarios— así como la productividad, en la medida en que se invierte menos tiempo en desplazamientos, el teletrabajo también puede aumentar la inequidad de género en el lugar de trabajo, exacerbando los efectos regresivos de la covid-19. En muchas economías, la fuerza laboral femenina tiene una mayor concentración en actividades como el cuidado de la salud, los servicios de alimentación y el servicio al cliente, los cuales tienen un potencial relativamente bajo para el teletrabajo. Anteriores investigaciones del MGI sobre paridad de género revelaron que los empleos de las mujeres están un 19 por ciento más en riesgo que los empleos de los hombres, sencillamente porque las mujeres tienen una representación desproporcionadamente mayor en los sectores más afectados de forma negativa por la covid-19.

Lo más probable es que algunas formas de teletrabajo subsistan mucho tiempo después de que logremos vencer a la Covid-19. Esto requerirá muchos cambios, como una gran inversión en infraestructura digital, la liberación de mucho espacio para oficinas y la transformación estructural de ciudades y sectores como los servicios de alimentación, el real estate y las ventas al por menor. Esto también implica el riesgo de acentuar las desigualdades y crear nuevas tensiones psicológicas y emocionales entre los empleados, entre otras, la sensación de aislamiento. Para la mayoría de las empresas, tener a sus empleados trabajando fuera de la oficina requerirá reinventar muchos procesos y políticas.

Susan Lund y **Anu Madgavkar** son socias del McKinsey Global Institute, donde **James Manyika** y **Sven Smit** son codirectores y directores. Los autores expresan su agradecimiento a Olivia Robinson, Gurneet Singh Dandona y Alok Singh por sus contribuciones a este artículo.

Este artículo fue editado por Stephanie Strom, editora senior del McKinsey Global Institute.