

Deloitte.



De sobrevivir a prosperar:
El futuro del trabajo en un
mundo post-pandemia



Al comienzo de la pandemia, proyectamos tres fases clave que los líderes resilientes tendrían que atravesar para liderar a sus organizaciones a través de la pandemia COVID-19.

- **Responder:** Cómo una organización afronta la situación actual y gestiona su continuidad.
- **Recuperar:** Cómo una organización aprende y emerge fortalecida de la disrupción.
- **Prosperar:** Cómo una organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad".

La primera prioridad de la mayoría de las organizaciones fue **responder**, tomando decisiones y realizando cambios clave centrados en la salud, la seguridad, los servicios esenciales y la virtualidad del trabajo.

A medida que las organizaciones dejaban atrás la fase de **respuesta** e iniciaban la fase de **recuperación**, los líderes comenzaron a evaluar su situación actual y a tomar medidas clave para planificar el futuro, ajustando su perspectiva en base a una nueva normalidad en evolución, en un mundo de disrupción continua.

En la fase de **recuperación**, alentamos a los líderes a tomar cinco medidas clave - reflexionar, re-comprometerse, re-involucrarse, repensar y reiniciar- de forma de empezar a planificar y reforzar su posición en el mercado.

Las fases de **respuesta** y **recuperación** tuvieron resultados mixtos: aumentos de la productividad y el compromiso de los trabajadores en contraposición a un contexto de desafíos relacionados al bienestar y el aumento de la ansiedad en los colaboradores; todo ello acompañado de un flujo casi constante de movimientos sociales y culturales cambiantes.

Al haber dado inicio al 2021, es hora de mirar hacia adelante. Mientras los líderes continúan **respondiendo** y **recuperándose** a los nuevos desafíos, debemos definir proactivamente lo que la "nueva normalidad" podría significar para el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo. Ahora es el momento de que las organizaciones y los líderes naveguen hacia la fase de **prosperar**.

Lo que está claro es que prosperar en el futuro no significará la ausencia de retos y disrupciones. Por el contrario, significa adaptarse, ajustar, priorizar y crear resiliencia para gestionar la inestabilidad. Prosperar significa no sólo planificar [la vuelta al trabajo en el futuro del trabajo](#), sino adoptar nuevos insumos y capacidades que la pandemia COVID-19 ha acelerado para re-imaginar el futuro en su totalidad.

No es el futuro que imaginábamos

Comenzar la transición hacia la fase de prosperar primero requiere una reflexión honesta sobre los resultados de la aceleración hacia el futuro del trabajo que hemos experimentado en el último año.

Empecemos por el lado positivo. Durante la pandemia COVID-19, hemos visto a las organizaciones y a los colaboradores ponerse a la altura de las circunstancias, revelando el potencial humano en su máxima expresión. Ya sea individuos que adoptaron más libremente el trabajo remoto o virtual, buscaron nuevas formas de colaboración, fueron más deliberados sobre qué trabajo es esencial y qué resultados del trabajo son más importantes, o aprovecharon el poder de la tecnología de formas nuevas, trabajar de manera diferente y desafiar las tradiciones del pasado definen la nueva era en la que hemos entrado.

Sin embargo, también hemos visto varias consecuencias no intencionales. El deterioro del bienestar de los colaboradores, el aumento de la ansiedad¹ y el aislamiento, y la pérdida del sentido de pertenencia han sido temas recurrentes en las organizaciones². Hemos creado un entorno en el que queremos hacer más con menos. La jornada laboral media se ha extendido en 48,5 minutos³, con 13% más de reuniones al día, provocando un aumento de la tasa de agotamiento laboral ("*burnout*")⁴. El 57% de las madres y el 32% de los padres de niños menores de 18 años, afirman que su salud mental se ha deteriorado durante la pandemia⁵. Y los impactos en las mujeres han sido profundos: estudios muestran que casi el 60% de los puestos de trabajo perdidos en Estados Unidos debido a la pandemia COVID-19 fueron de mujeres⁶, y las madres en Reino Unido tuvieron un 47% más de probabilidades de perder sus puestos de trabajo que los padres durante la pandemia⁷.

¿Por qué es importante?

De acuerdo con [el informe Tendencias de Capital Humano 2020 de Deloitte](#), el 96% de los encuestados afirmó que el bienestar es una responsabilidad de las organizaciones. Pero, el 79% de los encuestados afirma que el bienestar no está diseñado ni integrado en el lugar de trabajo en sí mismo.

Estas consecuencias no intencionales no deberían ser una sorpresa. Son resultados lógicos de una misma forma de pensar errónea la cual ha marcado el futuro del trabajo durante décadas.

A través de las evoluciones tecnológicas que han dado forma al lugar de trabajo moderno, desde la invención de la máquina de vapor hasta el ordenador personal y el smartphone, hemos diseñado el trabajo sin tener en cuenta al colaborador. El trabajo ha sido la suma de una serie de tareas y actividades, agrupadas en procesos y medidas por su resultado, organizadas en una cadena de montaje y automatizadas por máquinas.

Con el inicio de la cuarta revolución industrial y el desarrollo de máquinas inteligentes y tecnologías cognitivas, comenzamos a hacer lo mismo que hemos hecho siempre. Implementamos software para completar tareas rutinarias, generamos enormes cantidades de datos y empujamos a los colaboradores a seguir el ritmo de los robots en la fábrica. Pero fallamos en generar nuevo valor dando rienda suelta al ingenio humano, y nos centramos por el contrario en la eficiencia en lugar de reimaginar la naturaleza del trabajo y lo que los humanos son capaces de lograr.

Resaltando la relevancia del factor humano en el trabajo, una compañía global de *retail* ha rescindido recientemente su contrato con la empresa de robótica que suministraba máquinas de escaneo de estantes en sus tiendas. Esto supuso un cambio significativo respecto a sus planes iniciales de ampliar el despliegue de los robots de 500 a 1.000 tiendas. La organización planea sustituir los robots por colaboradores, poniendo el trabajo en el centro y centrándose en factores como el manejo de excepciones y las habilidades motoras finas que el trabajo requiere.

Hemos cambiado y liberado a la fuerza de trabajo, apoyando a la economía *gig* y freelance, sin repensar fundacionalmente cómo conectar a los colaboradores con la organización, con su propósito y con las relaciones humanas. Nos hemos centrado en la experiencia digital, pero hemos subestimado los diversos factores que construyen una experiencia convincente en la fuerza de trabajo: el bienestar, el sentido de pertenencia y un entorno de trabajo deseable en el que los colaboradores puedan contribuir con todo su potencial⁸.

Hemos trasladado a los trabajadores a modelos de trabajo virtuales y les hemos pedido que colaboren con equipos cada vez más globales y virtuales. Sin embargo, no hemos aprovechado la oportunidad de rediseñar el lugar de trabajo físico y digital, ni las estructuras organizacionales, ni las capacidades de liderazgo necesarias para optimizar el potencial individual y de equipo en un entorno de trabajo flexible.

Y muchos de nosotros hemos respondido a la pandemia como si fuera una "tormenta pasajera"⁹, ejecutando como si hubiera un final a la vista con la expectativa de volver a la normalidad una vez que la crisis haya pasado. Hemos tardado en reconocer los cambios fundamentales que ha producido la pandemia y en tomar las medidas necesarias para crear una resiliencia a largo plazo.

La diferencia ahora es que tenemos la oportunidad de hacer un cambio. Tenemos la oportunidad de pulsar el botón de reinicio para reimaginar las normas y los supuestos de una manera que antes no era posible. Podemos rediseñar la naturaleza del trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo para crear resiliencia a largo plazo. Tenemos la oportunidad de prosperar.




Deberíamos tomarnos el tiempo de dar un paso atrás y reflexionar: si las organizaciones se han visto obligadas a acelerar hacia el futuro del trabajo debido a las dificultades generadas por el COVID-19, ¿qué opciones podemos tomar una vez que las dificultades desaparezcan? ¿Es el futuro del trabajo que hemos visto en los últimos 10 meses el mismo que queremos para los próximos 10 años?

Con este enfoque, es hora de cambiar el pensamiento desde una mentalidad de recuperación continua a una de prosperidad. ¿A dónde queremos llegar? ¿Con qué rapidez? ¿Cómo llegaremos allí?.

Figura 1



TRABAJO

-  Actividades  Valor del trabajo
-  Resultados del trabajo

FUERZA DE TRABAJO

-  Habilidades  Puestos de trabajo
-  Capacidades humanas  Operaciones de talento

LUGAR DE TRABAJO

-  Tecnología  Cultura
-  Ubicación geográfica  Diseño físico
-  Colaboración digital

Un enfoque humano

Desde que empezamos a escribir sobre el futuro del trabajo, lo hemos enmarcado en términos de tres dimensiones profundamente interconectadas: el trabajo (el qué), la fuerza de trabajo (el quién) y el lugar de trabajo (el dónde) (figura 1). Sin embargo, los efectos de la pandemia nos han ayudado a reconocer que hay una pieza que falta en este marco. Mientras que muchos se han centrado en las implicancias tecnológicas de estas dimensiones, nosotros creemos que hay que centrarse en diseñar un futuro del trabajo que sea esencialmente humano. Como nos dijo recientemente un reconocido CEO de una organización de tecnología, “Estamos en un momento verdaderamente humano”¹⁰. Y es debido a esa dimensión humana ausente que las consecuencias no intencionadas de la pandemia han emergido, creando este momento de oportunidad para corregir el rumbo y humanizar el futuro del trabajo.

Humanizar el futuro del trabajo no consiste en poner a las personas por delante de las máquinas. Por el contrario, se trata de crear un entorno en el que las organizaciones puedan optimizar el potencial humano

en el mundo actual impulsado por la tecnología. Se trata de dar a los colaboradores la posibilidad de actuar y elegir lo que hacen, potenciando sus intereses y pasiones al servicio de la estrategia y las necesidades de la organización. Humanizar el futuro del trabajo requerirá que los líderes:

1. Establecer la mentalidad de la organización:

Impulsar la importancia de humanizar el futuro del trabajo como una prioridad estratégica a nivel organizacional. Esto requiere una coordinación y colaboración estratégica, centrada en toda la organización. Significa involucrar a los líderes de todas las áreas quienes son responsables del trabajo y de sus resultados, creando claridad respecto al propósito de la organización, incluyendo la alineación en torno a la misión de la organización, sus resultados y el por qué existe.

2. Reconocer que el mayor motivador de los seres humanos es el propio trabajo:

Formular una visión de futuro situando al trabajo en el centro y definiendo los resultados que se desea alcanzar del futuro del trabajo. A continuación, centrarse en lograr que las personas se inspiren

y se energicen a partir de dichos resultados definidos. Esto significa centrarse en la forma en que el trabajo impulsa la conexión humana, la innovación y la creatividad. Imaginar y perseguir el nuevo valor que puede liberarse a través de personas trabajando productivamente en conjunto con la tecnología.

3. Reorientar desde el rendimiento pasado al potencial futuro:

Centrarse en el potencial humano como el mayor y más valioso activo que tiene una organización, e impulsar la visión y la estrategia del futuro del trabajo a través del arte de lo posible. El potencial es uno de los tres atributos que analizamos en nuestro [informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020](#) y que debe embeberse en las tres dimensiones del trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo para volver a situar al factor humano en el centro.

En última instancia, humanizar el futuro del trabajo significa transitar del concepto a la acción. Identificamos tres cambios significativos para el trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo, detallados a continuación:

Del concepto a la acción TRABAJO → RE-ARQUITECTURA

El cambio: Del proceso al flujo

Al examinar la dimensión del "trabajo" en la última década, nos hemos centrado en gran medida en la tecnología y en cómo puede alterar los procesos y automatizar las tareas rutinarias. Como resultado, hemos estado utilizando modelos anticuados, buscando eficiencias y oportunidades de optimización de procesos sin examinar los principios subyacentes de lo que es el trabajo y cómo se hace.

Cuando diseñamos el futuro del trabajo sin abordar el trabajo en sí mismo, perdemos la oportunidad de liberar valor real para los clientes, la organización, la fuerza de trabajo y la sociedad en general. El trabajo no es sólo una serie de pasos o resultados. El trabajo es lo que motiva e inspira a las personas. El trabajo es el punto central de la creatividad y la innovación. El trabajo transmite un propósito y un significado y crea una conexión humana, reuniendo a las personas para hacer las cosas. Hoy en día, el trabajo es cada vez más un activo de una red de equipos, que construye y se apropia de toda la cadena de valor. Y, si se resuelve positivamente, es la fuente de la productividad y los resultados finales.

Nuestra [encuesta sobre Tendencias Globales de Capital Humano 2021](#) confirmó este cambio en la forma en que los ejecutivos de las organizaciones están considerando el trabajo. El 61% de los ejecutivos encuestados reportó que se están centrando en re-imaginar el trabajo en el futuro, frente al 29% antes de la pandemia COVID-19.

Al rediseñar el trabajo, debemos empezar por reconocer que los humanos no trabajan de la misma manera que las máquinas. Los humanos trabajan de una manera más fluida, respondiendo a través del movimiento, el impulso, la creatividad y la exploración, cambiando a menudo el rumbo y las tácticas para lograr nuevos resultados y hacer posibles nuevas aspiraciones. ¿Cómo pueden las organizaciones rediseñar el trabajo para desbloquear el potencial humano

Figura 2



Fuente: análisis de Deloitte

alineándose con la forma en que las personas realmente piensan y participan, en lugar de optimizar un flujo de procesos robóticos?

Cómo empezar

Los buenos arquitectos ponen el "por qué" de un edificio en el centro de su diseño. La re-arquitectura del trabajo significa hacer lo mismo: empezar con nuestra visión de futuro y los resultados futuros del trabajo, así como el valor y el significado que queremos conseguir. Podemos re-diseñar el trabajo:

- Definiendo las aspiraciones y los resultados del trabajo futuro, desafiando al liderazgo y a la fuerza de trabajo a pensar en el arte de lo posible considerando lo que el potencial humano puede alcanzar
- Comprender el amplio conjunto de capacidades tecnológicas que existen para transformar el trabajo y aplicarlas para habilitar y elevar las capacidades humanas
- Pensar más allá de la optimización de los procesos, situando los resultados del trabajo en el centro y centrándose en desbloquear el flujo de trabajo

FUERZA DE TRABAJO → LIBERAR LA FUERZA DE TRABAJO

El cambio: De la estructura a las capacidades y potencial

Al definir la fuerza de trabajo como una dimensión clave en el futuro del trabajo, destacamos en gran medida los cambios en quién puede hacer el trabajo, con los avances tecnológicos que permiten nuevos modelos de interacción entre organizaciones, colaboradores y clientes. En el transcurso de las últimas décadas, la fuerza de trabajo se ha liberado y alterado cada vez más, con un lento alejamiento de la relación tradicional entre empleador y empleado. Por el lado de la demanda, los empleadores se han replanteado qué funciones pueden pasar a un modelo virtual o híbrido, así como un rápido aumento de las ofertas de empleo para puestos de trabajo freelance. Por el lado de la oferta, un porcentaje cada vez mayor de trabajadores quiere un trabajo que sea geográficamente flexible y que ofrezca oportunidades más allá de la descripción del puesto de trabajo. Es poco probable que volvamos a una época en la que la mayoría de los talentos estaban limitados por los antiguos modelos de nuestras organizaciones, ni tampoco deberíamos querer hacerlo. Sin embargo, también está claro que el modelo actual todavía no está liberando el potencial humano, dado el alto nivel de incertidumbre

y la disminución del sentimiento de confianza en las organizaciones. La clave del éxito en el futuro es conectar la fuerza de trabajo en sus diversas formas con la misión de la organización. Al crear una sensación de conexión, tanto con el propio trabajo como con el ecosistema organizativo más amplio, los colaboradores acelerarán y mejorarán su capacidad de contribuir con todo su potencial de forma significativa al objetivo general de la organización.

La necesidad de permitir a los colaboradores desarrollar su potencial es evidente. Nuestra [encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021](#) reveló que los ejecutivos creen que el factor número uno para estar preparados para prosperar en un mundo de continua disrupción es la capacidad de los trabajadores para adaptarse, re-capacitarse y asumir nuevos roles. Sin embargo, solo el 17% de estos ejecutivos cree que su fuerza de trabajo está preparada para hacerlo.

¿Cómo pueden las organizaciones conocer las verdaderas capacidades y el potencial de su fuerza laboral más allá de la redacción de su descripción de puesto? ¿Cómo pueden construir y aumentar las capacidades de su personal a través de la tecnología, al tiempo que fomentan la energía y la motivación de su fuerza laboral para hacer un trabajo significativo?

Cómo empezar

Dar rienda suelta a la fuerza de trabajo significa desafiar la forma en la que pensamos sobre la propia fuerza de trabajo. Como ha puesto de manifiesto la pandemia, los colaboradores son algo más que el trabajo que realizan; son seres humanos con historias, impulso y un potencial ilimitado de flexibilidad. Con esta mentalidad, tenemos que mirar más allá de las habilidades para las que se contrató a los individuos y centrarnos en el potencial, las capacidades, la motivación y las habilidades de los colaboradores. Podemos dar rienda suelta a la fuerza de trabajo al:

- construir una estrategia para acceder a las capacidades necesarias para lograr futuros resultados laborales desde un ecosistema de talento más amplio
- aprovechar la tecnología para ayudar a identificar y liberar el potencial humano dentro y fuera de la organización (por ejemplo: mediante la creación de un mercado de oportunidades interno)

- creando experiencias personalizadas y elevadas que den a los colaboradores la oportunidad de contribuir con todo su potencial y desarrollarse en el flujo del trabajo - y en el flujo de la vida.

LUGAR DE TRABAJO → ADAPTAR EL LUGAR DE TRABAJO

El cambio: Del lugar de trabajo físico a la organización y la cultura

Cuando definimos por primera vez el lugar de trabajo como una dimensión clave en el futuro del trabajo, desafiamos a las organizaciones a considerar dónde se podía realizar el trabajo y qué entorno físico (incluyendo la tecnología y el diseño) haría que el lugar de trabajo fuera más propicio para obtener los resultados deseados. Como ha dejado claro la pandemia COVID-19, el lugar de trabajo no se limita al edificio físico, la planta de producción o la oficina. También incluye el entorno más amplio en el que se desenvuelven los colaboradores -su entorno doméstico y su entorno laboral- e incluso los espacios y cafeterías que se encuentran entre ellos.

Pero tenemos que ir más allá. Tenemos que reconocer que el lugar de trabajo también incluye el diseño de la organización, los procesos, herramientas, políticas y formas de trabajo, así como las formas en que los líderes desarrollan y fomentan la cultura a través de las expectativas sobre cómo colaborar, comprometerse y relacionarse con los demás. El éxito de un lugar de trabajo de este tipo depende de que se considere la organización tanto como una construcción estructural que necesita ser diseñada para ser eficiente, como una construcción social que necesita ser nutrida para sacar lo mejor de las personas.

Ampliar la forma de pensar en el lugar de trabajo no significa que debamos ignorar o subestimar los importantes bienes intangibles que se cultivan en un entorno físico: la colaboración, la conexión, la interacción social, la interacción creativa, la innovación, el vínculo social y el aprendizaje permanente. Por el contrario, crea la oportunidad de repensar el lugar de trabajo como "fi-gital", es decir, integrando lo mejor del espacio físico con la práctica digital, al tiempo que se transitan cambios constantes.

Para crear una nueva experiencia en el lugar de trabajo que apoye estos nuevos comportamientos y un creciente ecosistema de trabajo virtual, la adaptabilidad es imperativa. ¿Cómo replantear el lugar de trabajo para que sea más adaptable cuando el trabajo y la fuerza de trabajo ya no se limitan a una estructura física?

La tendencia a la adopción de nuevos mercados se aceleró cuando la pandemia COVID-19 afectó tanto a la oferta como a la demanda de talento, provocando la necesidad de una mayor agilidad en el despliegue de la fuerza de trabajo y la preservación del talento. La empresa de bienes de consumo Unilever, utilizó su mercado de talento interno, Experiencias FLEX, para redistribuir a más de 8.000 empleados y 300.000 horas de trabajo durante la pandemia¹¹.

Cómo empezar

Para adoptar la adaptabilidad en el lugar de trabajo, debemos comprender profundamente las preferencias de los colaboradores, así como los entornos en los que trabajan, desde sus hogares, sus desplazamientos, hasta sus líderes, equipos, patrones de trabajo y las plataformas de colaboración que utilizan. Sólo entonces podremos crear un entorno de trabajo que optimice su potencial y su contribución, dotando a todos los colaboradores de las herramientas, las tecnologías y la cultura para ejecutar y crecer. Podemos adaptar el lugar de trabajo mediante:

- rediseñar el entorno físico y digital centrándose en la colaboración y en el papel del lugar de trabajo físico como destino para la innovación, la creación en redes y la construcción de la cultura deseada
- centrarse en las capacidades de liderazgo, garantizando que los líderes creen una cultura de confianza que proporcione el sentido de pertenencia y seguridad en el que toda la fuerza de trabajo pueda prosperar
- priorizar el bienestar de forma significativa mediante cambios audaces en la forma de trabajar, reconociendo los cambios en los patrones y preferencias de trabajo acelerados por la pandemia COVID-19.

Entonces, ¿cuál es el futuro? (WTF? por sus siglas en inglés)

Es imperativo reconocer que redefinir la dimensión humana del trabajo no es el destino. Es una forma de transformar y evolucionar con un enfoque estratégico en el trabajo y el propósito, el significado y el valor de la organización.

Si cambiamos nuestra forma de pensar sobre el trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo -y nos centramos en la re-arquitectura del trabajo, la liberación del potencial humano y la adaptación del entorno laboral-, las organizaciones pueden desarrollar su capacidad de recuperación, aprovechar su capacidad para evolucionar con estabilidad dinámica y empezar a prosperar. Esta evolución es un proceso continuo, sin un único punto de partida. Cada organización se enfrentará a su propio conjunto de retos y oportunidades para acelerar el avance. Pero el destino está claro: un futuro diseñado en torno a la dimensión humana del trabajo, que promete liberar la energía y las infinitas posibilidades del potencial humano y, a su vez, crear valor duradero para los colaboradores, sus organizaciones y la sociedad en general.

Convertirse en verdaderamente adaptable se basa en cuatro pilares clave

1. Simplificar la arquitectura organizacional para eliminar la complejidad no deseada e impulsar el foco. Crear una red de equipos, eliminar los silos, aplanar la organización, simplificar los procesos de colaboración y toma de decisiones para permitir respuestas ágiles a las fuerzas externas e internas.

2. Diseñarlo todo en torno a la "experiencia", desde la estructura organizacional hasta el lugar de trabajo físico, así como en torno a un claro conocimiento de los resultados que se quieran impulsar. Esto permitirá enfocar el diseño de la organización y del lugar de trabajo para apoyar el trabajo colaborativo.

3. Centrarse en el ser humano tratando a los colaboradores como el "cliente" del modelo operativo y el entorno de trabajo, haciendo hincapié en las necesidades y preferencias de los colaboradores tanto en el ámbito físico como en el digital.

4. Trascender los límites de la organización para percibir mejor "lo que hay a la vuelta de la esquina". El lugar de trabajo ya no termina a la salida de la oficina, sino que se mezcla en el tejido físico y digital de la fuerza laboral, los clientes y el ecosistema, actuales y potenciales. Al estar abiertas a nuevas posibilidades y sacar la cabeza de lo conocido, las organizaciones pueden anticiparse a las necesidades y oportunidades futuras.



Autores



Erica Volini
Socia Principal
Líder Global de Capital Humano
Deloitte Consulting, LLP



Steve Hatfield
Socio Principal
Líder Global de la práctica de Futuro del Trabajo
Deloitte Consulting, LLP



Nicole Scoble-Williams
Socia
Líder de la práctica de Futuro del Trabajo para la región APAC
Deloitte Tohmatu Consulting

Contactos Regionales



Sofía Calderon
Socia de Consultoría
Líder Regional de Capital Humano
Deloitte Spanish Latin America
socalderon@deloitte.com



Lucía Muñoz
Socia de Consultoría
Líder Regional de Workforce Transformation
Deloitte Spanish Latin America
luciamunoz@deloitte.com

Notas

1. Bryan Robinson, "[What Studies Reveal About Social Distancing And Remote Working During Coronavirus](#)," Forbes, April 4, 2020
2. Reproduced from Prudential/Morning Consult "Pulse of the American Worker Survey." April 29-May 6, 2020
3. Lucy Meakin, "[Working From Home Means Working Longer Hours for Many](#)" Bloomberg, March 23, 2020
4. "[Burnout has risen by 12% due to COVID-19](#)," Medium, May 5, 2020
5. Alice Walton, "Coronavirus Lockdown Is Taking A Toll On Mental Health, Especially Among Women, Study Finds" Forbes, April 8, 2020
6. "[Parents, Especially Mothers, Paying Heavy Price for Lockdown](#)" UCL News, May 28, 2020
7. Scott Horsely, "Women Are Losing More Jobs in Coronavirus Shutdown" NPR, April 8, 2020
8. Melanie Langsett, "[Elevating the Workforce Experience: The people relationships](#)," Deloitte Capital H blog, November 17, 2020
9. Andrew Blau and Peter Schwartz, "[The world remade by COVID-19 Scenarios for resilient leaders](#)" Deloitte, April 4, 2020
10. Erica Volini et al., "[Leading forward: Leading the shift from survive to thrive](#)," Deloitte Global Human Capital Trends 2021, December 2020
11. Ina Gantcheva et al., "[Activating the internal talent marketplace](#)", Deloitte Insights, September 18, 2020



Acerca de esta publicación

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado. No se ofrece ninguna declaración, garantía o compromiso (expreso o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta comunicación, y ninguno de los DTTL, sus empresas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, así como sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro, y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse o comprometerse mutuamente con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidad relacionada son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a los clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber más. © 2021. Para más información, póngase en contacto con Deloitte Global.