



## **NAVEGANDO EN CONTEXTOS INCIERTOS**

Impulsando la organización adaptable  
para prosperar en la nueva realidad

La respuesta a la pandemia desde un punto de vista organizacional impactó como pocos acontecimientos las distintas dimensiones de la empresa. La disrupción que produjo hizo visible y emergió las fortalezas y las problemáticas en los distintos niveles de la organización, colocando hoy en la agenda de muchos Comités Ejecutivos las siguientes preguntas: *¿Qué lecciones nos dejaron estos últimos meses? ¿Cómo potenciar esta oportunidad única de transformación? ¿Qué cambios requiere nuestra organización para continuar siendo relevante hoy y en el futuro?*

## Introducción

La respuesta a la pandemia desde un punto de vista organizacional impactó como pocos acontecimientos las distintas dimensiones de la empresa. La disrupción que produjo hizo visible y emergió las fortalezas y las problemáticas en los distintos niveles de la organización: a **nivel individual** impactando el lugar de trabajo, las rutinas y hasta las tareas de cada integrante de la organización; a **nivel de equipo** requiriendo equipos fortalecidos en la ambigüedad, que conecten y trabajen más unidos que antes pese a estar a distancia; a **nivel de liderazgo** demandó líderes resilientes, capaces de leer un contexto diametralmente diferente, adaptándose y liderándolo casi sin margen de preparación; a **nivel organización** cambió la forma en la que trabajamos, colocando hoy en la agenda de muchos Comités Ejecutivos las siguientes preguntas:

**¿QUÉ LECCIONES NOS DEJARON ESTOS ÚLTIMOS MESES? ¿CÓMO POTENCIAR ESTA OPORTUNIDAD ÚNICA DE TRANSFORMACIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS REQUIERE NUESTRA ORGANIZACIÓN PARA CONTINUAR SIENDO RELEVANTE HOY Y EN EL FUTURO?**

Acompañando a muchas organizaciones a nivel global, regional y local, visualizamos que dichas preguntas se hacen recurrentes, delinean y dan sentido a una **oportunidad única de adelantarse a lo que está por venir, respondiendo a los cambios y oportunidades fundamentales que trajo consigo el 2020 y creando la posibilidad de reconstruirse y de potenciar a la organización para liderar hoy y en el futuro.**

**¿Cómo están abordando la disrupción aquellas organizaciones que están ya activamente trabajando en adecuarse para prosperar?**

## 3 DIMENSIONES CLAVE EN LA PREPARACIÓN PARA LIDERAR EL FUTURO QUE YA ES HOY:

A partir de nuestras conversaciones con diversos referentes, clientes y organizaciones de diversas industrias y mercados, a continuación detallamos **tres dimensiones clave de trabajo** en las cuales se enfocan aquellas organizaciones que se encuentran trabajando para prosperar en el nuevo contexto, transformando a la organización para mantenerse relevante:

1. **FUTURO DEL TRABAJO: Construyendo la organización adaptable**
2. **RRHH EXPONENCIAL: Transformando la función para dar respuesta a una nueva organización**
3. **LÍDERES DEL FUTURO: Creando capacidades y expandiendo el potencial para liderar contextos inciertos**

# 1. FUTURO DEL TRABAJO | Construyendo la organización adaptable

Para responder al impacto generado por COVID, las organizaciones debieron cambiar la forma en la que trabajaban, impactando **dónde se realiza el trabajo** (trabajo virtual, híbrido y presencial), **quién realiza el trabajo** (nuevas coordinaciones para dar respuesta a situaciones particulares, nueva tecnología implementada, IA, RPA, etc.) y **qué trabajo es realizado** (cambios en la naturaleza del trabajo para dar respuesta a nuevas demandas y realidades del mercado).

Estos cambios acontecidos durante la respuesta a la pandemia comenzaron a arrojar luz a ciertos conceptos que ya se venían conversando en las organizaciones, pero que aún constituían expresiones de deseo y no esfuerzos reales de implementación: organizaciones flexibles, equipos ágiles, estructuras “líquidas”, etc. Los últimos meses permitieron a las organizaciones hacer tangibles algunos de estos conceptos, comenzando a dar forma al futuro del trabajo.

Durante la pandemia las organizaciones focalizaron sus esfuerzos en mayor medida en dar respuesta a **dónde trabajamos**, acomodando sus modalidades de trabajo para continuar operando más allá de la presencialidad.

Asimismo, tímidamente comenzaron a explorar las dimensiones de **quién y qué** (quién realiza el trabajo y el valor del trabajo en sí mismo). Sin embargo, la gran oportunidad para liderar el futuro estará en continuar este proceso y plantearse preguntas en relación al **cómo**: **¿Cómo volvernos una organización adaptable? ¿Cómo adaptar nuestra cultura a los nuevos contextos? ¿Cómo transformarnos profundamente para liderar el futuro de manera exitosa?**

## NUESTRO ENFOQUE PARA PROSPERAR EN EL FUTURO DEL TRABAJO

¿QUÉ?

¿QUIÉN?

¿DÓNDE?

---

¿CÓMO?

**DÓNDE - EL LUGAR DE TRABAJO**

¿Dónde es posible llevar a cabo el trabajo? ¿Cómo podemos maximizar la colaboración, la productividad y la eficiencia virtual y presencialmente? ¿Qué hemos descubierto en relación a dónde se puede realizar el trabajo durante nuestra respuesta a la crisis?

**QUÉ - EL TRABAJO**

¿Qué cambios en las tareas y responsabilidades debemos considerar? ¿Existen oportunidades de maximizar el valor y la eficiencia?

**QUIÉN - LA FUERZA LABORAL**

¿Quién puede desempeñar el trabajo? ¿Qué capacidades necesitamos y cómo podemos combinarlas? ¿Cuáles son nuestras opciones en relación a las distintas fuentes de trabajo?

△ Opciones actuales △ Opciones futuras

**ECOSISTEMA**

*Cómo OPERA el ambiente de trabajo*

**ORGANIZACIÓN**

*Cómo se ORGANIZA el trabajo*

**EQUIPO**

*Cómo se DISTRIBUYE el trabajo*

**LÍDER**

*Cómo es GESTIONADO y DIRIGIDO el trabajo*

**INDIVIDUO**

*Cómo se EJECUTA el trabajo*

Los pasados meses demostraron que las organizaciones requieren comenzar a transformarse para adaptarse de manera exitosa a las distintas disrupciones emergentes. Así, las organizaciones adaptables a los nuevos contextos evidencian una transformación fundamental en la gestión de su diseño organizacional, lo que posibilita a cualquier organización a operar con una mentalidad de *start-up* e impulsar prácticas modernas con foco en las personas, para lograr la agilidad a través de redes de equipos empoderados.

**Cuando el contexto es desconocido y el ambiente está marcado por la disrupción, aquellas organizaciones que potencian su adaptabilidad y logran generar valor en ambientes cambiantes y desafiantes tendrán mayor oportunidad de liderar y prosperar en el presente y el futuro.**

## ¿QUÉ ESTÁN REALIZANDO LAS ORGANIZACIONES PARA CONSTRUIR LA ORGANIZACIÓN ADAPTABLE?

Accede a los siguientes recursos para explorar diferentes enfoques y experiencias e identificar oportunidades para tu organización.



[Nuestra oferta de servicios:  
NAVEGANDO EN  
CONTEXTOS INCIERTOS](#)



[Buenas Prácticas para prosperar  
en una nueva realidad](#)



[La Organización  
Adaptable](#)

## 2. RRHH EXPONENCIAL | *Transformando la función para dar respuesta a una nueva organización*

La respuesta a la pandemia puso el foco en el área de RRHH y en su rol de reorganizar la forma en la que trabajamos, manteniendo los niveles de productividad al tiempo que cuida a los colaboradores y la sociedad en su conjunto en un momento incierto.

En este contexto, hemos visto una mayor apreciación por las distintas dimensiones que RRHH aborda, y su preparación para apoyar la transformación de la organización de cara a los desafíos del presente y del futuro del trabajo.

La situación vivida en los últimos meses puede tomarse como una muestra de la capacidad de la función de RRHH para dar respuesta a los desafíos cada vez mayores del contexto organizacional, **identificando aquellos aspectos que requieren ser repensados con el objetivo de posicionarse para tener el impacto requerido en las distintas dimensiones de la organización, expandiendo su alcance de influencia y sus áreas de foco.**

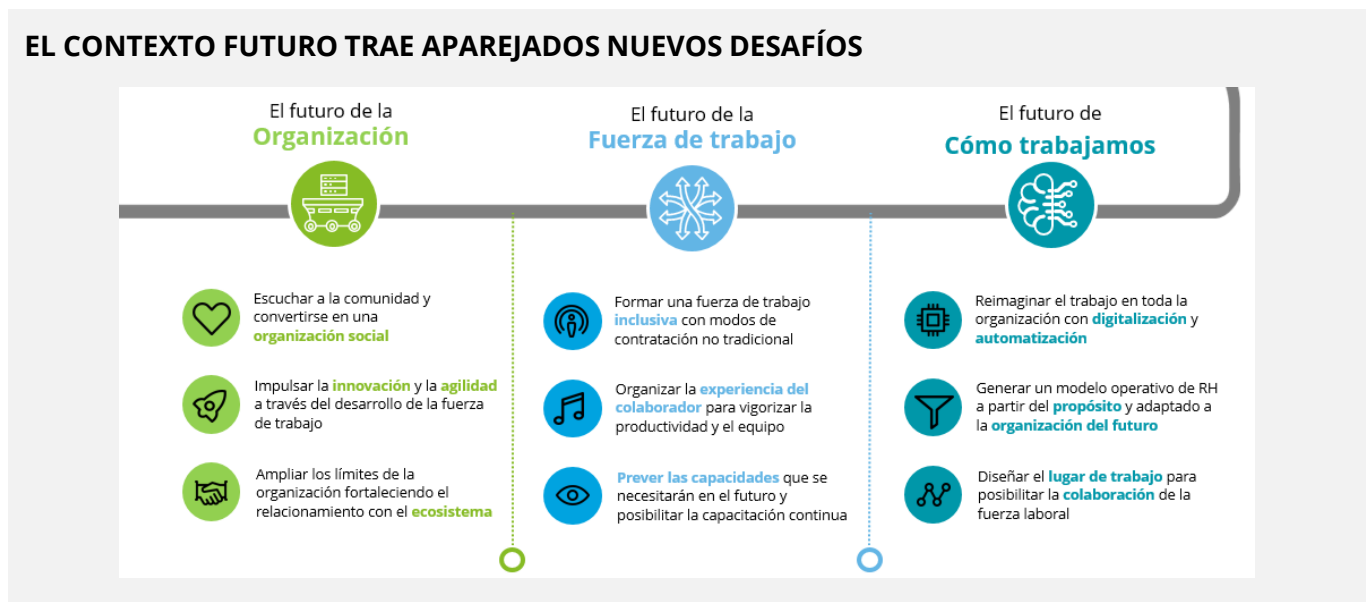
En este sentido, RRHH deberá desempeñar un papel de liderazgo clave, al ayudar a la organización a adaptarse a los cambiantes requisitos del contexto y del negocio. Para ello se vuelve imprescindible realizar un **análisis profundo de su preparación y capacidad estructural** de cara a los nuevos desafíos que

trae aparejado el futuro de la organización, el futuro de la fuerza laboral y del trabajo.

**La función tradicional de RRHH tal como la conocemos ya no es suficiente para dar respuesta a las demandas del futuro; en este sentido, el Futuro del Trabajo y la Organización Adaptable están impulsando la necesidad de re imaginar el Futuro de RRHH.**

Para alcanzar los objetivos del negocio y dar respuesta a las demandas cambiantes del contexto, **RRHH deberá incorporar capacidades digitales, mayor foco en el cliente, nuevas tecnologías y formas de trabajar más flexibles.**

Antes de la pandemia RRHH ya se embarcaba en un proceso de transformación. Los resultados de la encuesta de Tendencias de Capital Humano de Deloitte de 2020 lo demostraban, con un **75% de encuestados que sostenía que la evolución del rol de RRHH sería importante o muy importante** para el éxito de la función en los siguientes 12 a 18 meses, pero **solo el 11% sostuvo estar preparado para liderar esta tendencia** (y aún no éramos conscientes de la disrupción que traería COVID-19).<sup>1</sup>



Hacia dónde avanzar y cómo dar forma al futuro de la función debieran ocupar hoy la agenda del CHRO.

**Medir la madurez actual del área y definir la madurez esperada en base a los desafíos del contexto y de la organización suponen los primeros pasos hacia el logro de una función de RRHH Exponencial** que promueva un impacto sostenible en los resultados comerciales y de la fuerza laboral.

De cara al futuro, RRHH tiene la oportunidad de adaptarse expandiendo su alcance y su foco y asumiendo un rol protagónico en la transformación del trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo.

**Este nuevo rol posicionará a RRHH como un facilitador clave de la capacidad de la organización para prosperar en un mundo en el que la reglas se escriben día a día.**

### ¿Cuáles son las dimensiones clave de foco de RRHH para potenciar las capacidades de la organización?

Acompañando a nuestros clientes en el proceso de transformación de la función de RRHH para dar respuesta a las nuevas demandas del contexto, hemos identificado **4 factores clave para impulsar la madurez de la función** y potenciar a la organización y a sus integrantes.

**Experiencia:** Adoptar un enfoque centrado en el colaborador para el lugar de trabajo, RRHH y otras prácticas de gestión relacionadas a los colaboradores. Este enfoque debe incluir metodología *“design thinking”*, una perspectiva externa y considerar a la fuerza laboral como clientes internos.

**Digital.** Combinar nuevas formas de trabajo con RRHH y tecnología en el lugar de trabajo para impulsar la transformación, el rendimiento y las experiencias en la organización ahora y en el futuro.

**Cultura.** Promover y fortalecer una cultura organizacional de confianza, inclusión y responsabilidad para ayudar a la organización a prosperar en un entorno de cambio rápido y disruptivo.

**Reshape RRHH.** Desarrollar, estructurar y operar un RRHH “adecuado para su propósito” para brindar experiencias, herramientas y servicios consistentes y flexibles en toda la organización, y para mantenerse a la vanguardia del cambio constante en el trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza laboral.

## ¿QUÉ ESTÁN REALIZANDO LAS ORGANIZACIONES PARA TRANSFORMAR LA FUNCIÓN DE RRHH DANDO RESPUESTA A UNA NUEVA ORGANIZACIÓN?

Accede a los siguientes recursos para explorar diferentes enfoques y experiencias e identificar oportunidades para tu organización.



[Nuestra oferta de servicios:  
EL FUTURO DE RRHH](#)



[RRHH Exponencial](#)

### 3. LÍDERES DEL FUTURO | Creando capacidades y expandiendo potencial para liderar contextos inciertos

A medida que el mundo desafió cambios y circunstancias inesperados como consecuencia de la pandemia COVID-19, las organizaciones se enfrentaron a la monumental tarea de rediseñar rápidamente la forma en la que se realiza el trabajo en este contexto incierto, y sus líderes debieron fortalecerse, desplegando capacidades y expandiendo su potencial.

En este contexto, los líderes debieron tener la **capacidad de inspirar y motivar a sus equipos de forma de asegurar la continuidad y una exitosa adaptación en un contexto de disrupción sin precedentes.** Dicha tarea requirió una profunda transformación, la cual permitiera habilitar todo el potencial de liderazgo a nivel individual y colectivo.

**En esta era de cambio continuo, el trabajo como lo conocemos está cambiando, requiriendo de líderes que se adapten rápidamente a nuevos contextos, prosperando y liderando el futuro con resiliencia.** Para ello, resulta crítico reformular y actualizar la visión y estrategia de liderazgo de la organización, la cual defina el futuro y contexto en que deben desenvolverse sus líderes, qué capacidades necesitan desarrollar y cómo deben desarrollarse para conducir exitosamente a la organización y generar una cultura de adaptabilidad.

**Las organizaciones que actúen ahora preparando y desarrollando sus líderes para el futuro serán aquellas que podrán enfrentar la tormenta y no solo sobrevivirla, prosperando en el nuevo mundo del trabajo.**

#### EL MODELO DE DELOITTE PARA EL LÍDER DEL FUTURO

Desafíos del contexto	Impacto	Qué deben hacer los líderes	
<b>Cambio Exponencial</b>	→ Los equipos sienten su seguridad psicológica amenazada	→ <i>Mantener niveles altos de energía aún en momentos de crisis</i>	 <b>Energizar</b> Transformación emocional
<b>Entorno operativo extremadamente dinámico</b>	→ Los equipos deben trabajar a través de nuevos modelos operativos	→ <i>Construir un sentido de visión y propósito común</i>	
<b>Demanda de rapidez y capacidad de respuesta</b>	→ Los equipos deben trabajar más rápido y con mayor adaptabilidad	→ <i>Habilitar a los equipos a responder libremente</i>	 <b>Empoderar</b> Transformación cognitiva
<b>Nuevas habilidades y modelos de carrera</b>	→ Los equipos deben aprender nuevos elementos, innovar y experimentar	→ <i>Guiar y entrenar a los equipos a pensar y reaccionar diferente</i>	
<b>Incremento en la diversidad de los grupos de interés</b>	→ Los equipos deben navegar en el marco de estructuras de poder más dinámicas	→ <i>Construir apoyo de los grupos y actores clave</i>	 <b>Conectar</b> Transformación interactiva
<b>Alianzas y asociaciones no tradicionales</b>	→ Los equipos son flexibles, las personas pueden estar en diferentes equipos y lugares	→ <i>Generar ambientes de trabajo colaborativos entre los equipos</i>	
<b>Nuevos modelos de negocio</b>	→ Explosión en la cantidad de posibilidades que demandan recursos y nuevos modelos	→ <i>Mantener el foco en la generación de valor más allá de las barreras</i>	 <b>Prosperar</b> Transformación del negocio
<b>Disrupción constante del mercado</b>	→ Competencia y amenazas inesperadas para el negocio	→ <i>Fomentar la innovación continua</i>	



## ¿Cuáles son las capacidades clave de los líderes para prosperar y liderar el futuro?

A partir de un **sólido modelo basado en más de 25 años de investigación científica y una base de datos compuesta por más de 25.000 evaluaciones** a líderes a nivel global, Deloitte ha identificado las capacidades clave que son requeridas en los líderes para liderar una exitosa adaptación de la organización en un contexto de disrupción sin precedentes:

En tiempos de cambios y disrupción los líderes resilientes se vuelven fundamentales. La forma en la que las organizaciones los habiliten y preparen será la clave para sobrevivir y prosperar.

**Aquellas organizaciones que primen cuidar hoy a sus líderes, apoyándolos a desarrollar de forma acelerada las capacidades clave para liderar la disrupción, estarán dando señales de continuidad y resiliencia.**

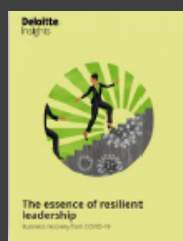


## ¿QUÉ ESTÁN REALIZANDO LAS ORGANIZACIONES PARA PREPARAR A SUS LÍDERES PARA EL FUTURO?

Accede a los siguientes recursos para explorar diferentes enfoques y experiencias e identificar oportunidades para tu organización.



Nuestra oferta de servicios: [SOLUCIONES DE LIDERAZGO](#)



[La esencia del liderazgo resiliente](#)



[La perseverancia del liderazgo resiliente](#)



[Liderazgo resiliente en tiempos de crisis](#)

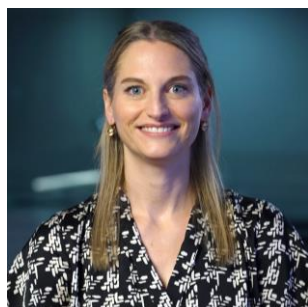
## Conclusiones

Dado su impacto en la fuerza de trabajo, el lugar de trabajo y el trabajo en sí mismo, la recuperación de la pandemia COVID-19 desde una perspectiva de la organización del trabajo requiere estrategias enfocadas tanto en acciones prioritarias de corto plazo como en una profunda mirada al futuro y a la nueva normalidad.

Estas perspectivas presentan una oportunidad única a las organizaciones de replantearse su forma de funcionar. Las organizaciones pueden verse tentadas a descartar la necesidad de cambio o imaginar la recuperación como un regreso a la manera en la que hacíamos las cosas antes de la pandemia. Sin embargo, algunas organizaciones se encuentran tomando impulso, potenciando esta oportunidad única de reimaginar el futuro del trabajo y de la organización en sí misma, anticipándose y orquestando nuevas perspectivas para liderar el futuro en la nueva normalidad.

En un contexto caracterizado por los desafíos de reimaginar la forma en la que organizamos la fuerza de trabajo, el lugar de trabajo y el trabajo en sí mismo, el análisis, diseño e implementación de nuevas formas de trabajo se vuelve clave y urgente para prosperar no solo el futuro, sino también el presente de nuestra organización. Explora cómo podemos apoyarte en este recorrido en [nuestra web](#).

## ACERCA DEL AUTOR



### **Lucía Muñoz Valecka**

Líder Regional de la oferta de Talento y Liderazgo

Deloitte Spanish Latin America

[luciamunoz@deloitte.com](mailto:luciamunoz@deloitte.com)

 @lmunozva

 LucíaMuñozValecka

Lucía Muñoz es Socia de Capital Humano de nuestro Departamento de Consultoría de Deloitte S-LATAM y líder de la oferta de Talento y Liderazgo en toda la región.

Tiene más de 15 años de experiencia asesorando a organizaciones sobre temas importantes relacionados con el liderazgo, la transformación cultural, la gestión del cambio, el aprendizaje y el diseño organizacional, entre otros. Se ha desempeñado como asesora de confianza para líderes empresariales en diversas iniciativas que incluyen alineación estratégica, desarrollo y sucesión de liderazgo, estrategias de talento, tendencias de la fuerza laboral, transformaciones organizacionales y culturales, y preparación para el futuro del trabajo.

Ha desarrollado su experiencia en varias industrias en roles de liderazgo regional en toda la región. También presta servicios en diferentes equipos globales y regionales para proporcionar información sobre el fortalecimiento de la práctica del Capital Humano y generar conexiones regionales para promover el desarrollo de metodologías y soluciones innovadoras para abordar las diferentes necesidades de una diversa cartera de clientes.

Lucía es Licenciada en Antropología Social y Cultural de la Universidad de la República y es egresada del Posgrado de Especialización en Cambio Organizacional de la Universidad Católica in Uruguay.

Es docente y responsable de cátedra de la Universidad de la República para las cátedras de Transformación Cultural y Cambio Organizacional y da clases en el Posgrado de Transformación Organizacional de la misma Universidad.



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene únicamente información general de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.