



## **Liderazgo resiliente en tiempos de crisis**

Preparando a nuestros líderes para prosperar en un futuro incierto

En tiempos sin precedentes donde todo parece ser parte de “una película”, la forma y el ritmo en la que los líderes de nuestras organizaciones asimilan y reaccionan ante la incertidumbre y el contexto, se vuelve el diagnóstico de cómo la organización superará la crisis. 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.

En tiempos sin precedentes donde todo parece ser parte de “una película”, la forma y el ritmo en la que los líderes de nuestras organizaciones asimilan y reaccionan ante la incertidumbre y el contexto, se vuelve el diagnóstico de cómo la organización superará la crisis.

La famosa frase “la soledad del líder” cobra nuevos sentidos mientras el líder frena a mirar a su alrededor para entender qué está pasando, y porqué; descubriéndose poco preparado para desplegar su rol de guía en este contexto desafiante.

Reuniones de comité de crisis entre gerentes y equipos directivos para afrontar lo más visible y caótico, tomando decisiones sin antecedentes. La definición de medidas dolorosas para suavizar el impacto. Organizar a los equipos para que trabajen virtualmente (aquellos privilegiados que pueden hacerlo), organizar turnos en plantas, prepararse a detener la producción, medir impactos en relación a qué pasa si... y esperar a que las medidas deban ir incrementándose día a día.

Todo esto en un contexto de incertidumbre elevada, un poco adormecida quizá por la adrenalina que genera la toma de decisiones urgentes.

Al mismo tiempo, la sociedad, los clientes y los equipos que conforman la red de la organización -también sumidos en incertidumbre y poca preparación para lo que sucede-, observan y buscan pautas y certezas para guiarse, cargando una mayor responsabilidad en los hombros del que lidera.

Es ahí cuando el líder se pregunta cómo seguir, cómo cuidar al otro y cuidar el negocio, cómo desplegar energía, definir y comunicar una dirección en un

marco de interrogantes y poca claridad; y más aún, cómo inspirar a sus equipos para leer el contexto, definir estrategias y reaccionar rápidamente para prepararse para el día después. **Porque habrá un día después, y ese día será para aquellos que durante el camino lograron responder, recuperarse y prosperar en la ambigüedad y el desconcierto.**

Hace tiempo que conversamos sobre aquellas capacidades clave que despliegan los “líderes del futuro”, varias presentaciones, charlas y talleres presentando las habilidades que los líderes de hoy deben desarrollar para liderar el mañana. Hablamos de organizaciones adaptables, futuro del trabajo, agilidad en todas sus formas, pero nunca creímos que la velocidad de la disrupción demandara respuestas tan rápidas.

#### **CAPACIDADES CLAVE DE LIDERAZGO PARA LOS LÍDERES RESILIENTES DEL FUTURO**

Los líderes resilientes deben 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.



**ENERGIZAR**



**EMPODERAR**



**CONECTAR**



**PROSPERAR**

**Porque *habrá un día después*, y ese día será para aquellos que durante el camino *lograron responder, recuperarse y prosperar en la ambigüedad y el desconcierto.***

Hoy todo parece cobrar más sentido que nunca, el líder “súper héroe” que todo lo podía, debe dar paso abruptamente a una red potenciada de líderes que logren, en conjunto, visualizar y potenciar el día después. Dichos líderes deberán apoyarse para asimilar el contexto y recargarse de energías y sinergias conjuntamente, de forma de “salir” a inspirar (virtualmente) a sus equipos.

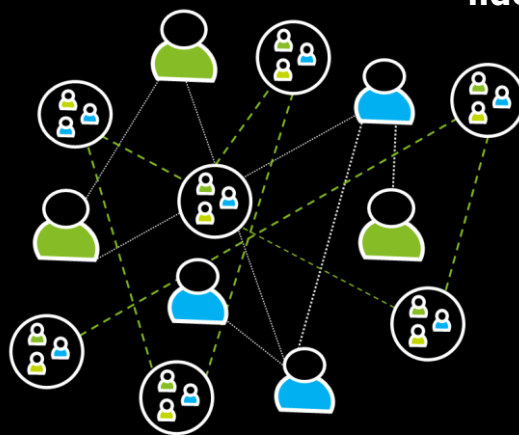
Una vez recuperados del primer shock, los líderes tendrán que definir una estrategia que contemple todas las variables, traduciéndola en una visión concreta y clara que provea de dirección a aquellos equipos que más que nunca la necesitan. Luego, marcado el rumbo conjunto, los líderes deberán encontrar nuevas formas de conectar y energizar a los suyos, haciendo que las cosas sucedan a través del desarrollo de capacidades y habilidades nuevas, con un foco en innovar para el logro de ventajas competitivas. Mientras, el líder quizá descubra que está “menos solo que antes”, y logrará dar mayor significado a la colaboración y al equipo.

En tiempos sin precedentes donde todo parece ser parte de “una película”, 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.

## El liderazgo ya no se trata de “SUPERHÉROES” ...



... sino de una red de colaboración y comunidad de líderes



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

## 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

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.

Lucía está certificada en la metodología de Deloitte de Assessment y Fortalecimiento del Liderazgo *Schema Based Development (SBD)*.



## Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver [Acerca de Deloitte](#) por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 312.000 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.