

# LA EVOLUCIÓN DE LOS LIDERAZGOS EN LAS EMPRESAS CHILENAS

**De jerárquico a estratégico, el liderazgo corporativo se redefine como un eje clave para gestionar la complejidad, alinear personas y estrategia y sostener el desempeño en contextos de cambio.**

POR FRANCISCA ORELLANA

**E**l liderazgo corporativo en las empresas certificadas por Top Employers en 2026 está evolucionando desde un rol meramente operativo hacia uno más bien estratégico y cultural. Es una transformación que va más allá de lo discursivo y una tendencia que se afianzará este año.

Datos recientes de Top Employers Institute muestran que, en esta dimensión, las empresas certificadas alcanzan un nivel de madurez de 92,36%, frente a un 90,19% del promedio de América Latina, lo que sitúa al país en un tramo alto de desarrollo y sugiere una etapa de consolidación relativa, especialmente si se considera que el promedio regional aún se mantiene en torno al 90%.

¿Qué tipo de liderazgo se está abordando en estas organizaciones? Está dejando de ser predominantemente jerárquico y operativo para transformarse en un rol más orientado a la gestión de la complejidad, la toma de decisiones informada y la articulación entre estrategia y personas.

"El liderazgo que emerge en las empresas certificadas conecta estrategia, personas y datos. No se trata solo de inspirar, sino de tomar decisiones informadas en contextos cada vez más complejos", destaca el gerente regional para América Latina del Top Employers Institute, Raphael Henrique.

El director del magister de Dirección de Personas de la

Universidad de los Andes, Maximiliano Hurtado, indica que antes, el foco principal estaba en asegurar cumplir metas y procesos: "Hoy, en cambio, la capacidad de construir relaciones de confianza, de interpretar las necesidades de las personas y de generar sentido compartido se volvió central". También considera que es una respuesta a la necesidad del trabajo moderno, pues "las personas esperan un liderazgo que escuche y que integre el para qué con el cómo". Esta preocupación, dice, se da también a nivel directivo.

¿Qué se está haciendo? El gerente de personas y organización de AFP PlanVital, Juan Antonio García, cuenta que los líderes son agentes clave para movilizar la estrategia del negocio. Se les fortalece habilidades como el liderazgo adaptativo, la gestión del cambio, la comunicación efectiva, la toma de decisiones basada en datos, así como competencias digitales, entre otras: "Se incluyen programas y talleres en alianza con universidades y consultoras especializadas sobre

liderazgo, así como mentorías y círculos de aprendizaje que fortalecen las redes internas".

Así, han creado comunidades de liderazgo, como We LEAD, que promueve la diversidad y el liderazgo femenino en la compañía o mentorías. "El impacto de estas iniciativas se evalúa mediante encuestas de clima y compromiso, indicadores de desempeño, entre otros, asegurando que estamos

**Datos recientes de Top Employers Institute muestran que, en esta dimensión, las empresas certificadas alcanzan un nivel de madurez de 92,36%, frente a un 90,19% del promedio de América Latina, lo que sitúa Chile en un tramo alto de desarrollo.**

contribuyendo directamente día a día a un mejor liderazgo y a los resultados de nuestro negocio", analiza.

Paula Meléndez, vicepresidenta ejecutiva de personas de Banco Santander, detalla que cuando las personas confían en su liderazgo y sienten que los valores se viven de forma consistente, "los equipos

responden mejor a la incertidumbre, se adaptan con mayor rapidez a los cambios y mantienen el foco en los objetivos estratégicos". Por eso, dice que promueven entre los líderes el modelo de liderazgo *Deliver, Develop & Transform*, el cual, a su vez, promueve la colaboración "conectando a los líderes de manera transversal en el banco y fortaleciendo las relaciones de confianza. Hay un aprendizaje social inspirando a través de distintos casos reales a todos los líderes, entre otros". También hay una oferta de aprendizaje voluntario: "Está disponible en nuestro ecosistema global de aprendizaje, charlas presenciales y voluntarias sobre liderazgo y temáticas de interés".

La gerenta de recursos

equipos. Estas instancias buscan alinear expectativas sobre el liderazgo que queremos, reconectar con el propósito corporativo y reflexionar sobre cómo, a través de su liderazgo, motivan y comprometen a los equipos para alcanzar resultados".

Con estas acciones, se aseguran de que la formación y el desarrollo de líderes "se traduzcan en mayor compromiso, capacidad de adaptación, impactando directamente en la sostenibilidad y en los resultados del negocio".

En el caso de Entel, su vicepresidente de personas corporativo, Roberto Thompson, informa que dan foco especial en las *power skills* como liderazgo, comunicación, toma de decisiones y adaptabilidad para

humanos de Acciona Energía Chile, Tayane Ghannam, destaca que impulsan un liderazgo que promueva el cumplimiento de su propósito desde el más alto nivel: "Desarrollamos programas y actividades específicas para nuestros líderes, orientadas a fortalecer su rol estratégico y su impacto en la gestión de

movilizar equipos y traducir la estrategia en impacto.

"La Academia de Liderazgo Entel ha sido un hito en este camino, combinando experiencias presenciales, formación online de clase mundial y aplicación directa al rol, siempre conectada al negocio y a la experiencia de clientes y equipos", ejemplifica.