

## EXIGENCIAS DE HOY PARA EMPRESAS CON PROYECCIÓN



**Marco A. Fernández Navarrete**  
Persona

Sin duda alguna, uno de mayores desafíos para la proyección de las empresas se encuentra en la formación de sus cuadros directivos en habilidades conductuales que “hagan posible que las cosas ocurran”

En la actualidad uno de los mayores desafíos de las empresas, se encuentra en el desarrollo de capacidades para hacer frente a un sin número de variables que afectan los resultados y la sostenibilidad de las organizaciones, en la mayoría de los casos variables desconocidas o en el mejor de los casos gestionadas en base a percepciones sesgadas por experiencias anteriores y por tanto de escasa efectividad. A continuación me arrogo la libertad de hacer mención a algunos aspectos que cada día cobran más relevancia en las organizaciones y que ocupan la atención de los cuadros directivos:

- **Los modelos de gestión:** para hacer frente a los problemas que aún no existen las empresas necesariamente deben ser más flexibles, integradas y livianas. Ya no hay espacios para estructuras altamente jerarquizadas y liderazgos territoriales, seguramente serán matrices de procesos las que logren la sinergia esperada cambiando el paradigma de liderazgo de área por el “responsable de proceso”.
- **Un perfil de sociedad interpelativa:** es una realidad concreta a juzgar por los hechos, que la sociedad se presenta cada vez más demandante, contestataria y reactiva frente al hacer de las empresas. Bajo esta realidad las tecnologías de comunicación juegan un rol preponderante como catalizadores de la reacción y generador de redes más allá de lo dimensionado por las empresas. Hoy día grupos sociales pueden detener el país en pocas horas mediando solo coordinaciones online. Es fundamental profundizar el análisis en torno a las cuestiones empresa – comunidad y nuevas formas de comunicación.
- **Una nueva forma de trato:** fehacientemente se puede afirmar que los estilos de liderazgo autocráticos no se sostienen en los nuevos escenarios que deberán enfrentar las empresas en el futuro. Se hace fundamental armonizar mejor las expectativas de las empresas con las de los trabajadores y las de los líderes con sus colaboradores.

- **Valor en el liderazgo:** incontables son las oportunidades en que trabajadores me han compartido su pensamiento con la siguiente idea: “si mi jefe no estuviera yo creo que no pasa nada”. En efecto nadie es imprescindible en cualquier organización, pero la frase estaba direccionada hacia otro lado, es decir, al sentido de valor intrínseco del liderazgo. Quieren tener líderes con autoridad y menos poder, líderes con altura valórica.
- **Liderazgo humanista:** las organizaciones están integradas por dotaciones diversas en ideología, credos religiosos y principios de vida. No es casual que la calidad del desempeño de un trabajador se correlacione directamente con principios personales que movilizan su día a día, más allá de la gestión o políticas de la empresa. En este contexto cabe señalar que las personas somos una integralidad y la intención de separar los planos laborales, con los personales o familiares redundante ciertamente en una disfunción psicológica en la que normal y obviamente es la empresa la que pierde. Una visión integrada del trabajador evita dualidades y eleva significativamente el nivel de satisfacción del empleado con su empleador, sin contar con la ejecución de un trabajo más concentrado y seguro.
- **Nuevos criterios de valorización de las empresas:** seguramente todos los puntos anteriores van cobrando gradualmente más fuerza, al punto que hoy se sabe que la valorización internacional de las empresas agrega nuevos indicadores, tales como, índices de excelencia operacional, cultura y clima organizacional, reputación corporativa, gestión en redes abiertas, gestión de conocimiento, relaciones laborales, entre otros.
- **Nuevos modelos de gestión de personas:** con el propósito de que los empleados trabajen motivados y empoderados en sus cargos se hace fundamental que los liderazgos en la operación de los procesos se hagan cargo verdaderamente de la gestión del desempeño de sus colaboradores y no sigan transfiriendo esa responsabilidad a las áreas de RRHH de la empresa, sin perjuicio de que estas últimas asuman un rol de soporte en esa gestión. Sin duda alguna, uno de los mayores desafíos para la proyección de las empresas se encuentra en la formación de sus cuadros directivos en habilidades conductuales que “hagan posible que las cosas ocurran”.

Los aspectos antes mencionados vienen a colación como fruto de la observación permanente del entorno empresarial en mi calidad de consultor y también como fruto muchas de conversaciones con diferentes actores, la mayoría de ellos, personas extraordinarias. Un reconocimiento especial, por su aporte a esta nota, merecen mis amigos Héctor Muñoz; Gerente de Personas de ENGIE, Juan Constabel; Gerente de Operaciones Boxboard - CMPC y por supuesto mi amigo Carlos Zapata; profesor de la Universidad de Concepción con quienes en largas y animadas tertulias hemos compartido nuestras experiencias y llegado a consenso en varios de los temas señalados.

**Marco A. Fernández Navarrete**  
[marco@possibilitas.cl](mailto:marco@possibilitas.cl)