

TENDENCIAS [2026]

El cambio cultural se impone como el principal desafío para las empresas este año

ROSA MARTÍNEZ

Según un reciente reporte de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), Chile presenta un mejoramiento de su productividad con dos años consecutivos de crecimiento. No obstante, aún hay retos pendientes y brechas por superar, especialmente en lo que respecta a la inversión en tecnología, capacitación y al capital humano. Lo cierto es que nuestro país sigue posicionándose entre las naciones con menor productividad laboral de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Liz Horstmeier, directora comercial de HunTI Consultores, asegura que, en pleno 2026, la productividad ya no puede entenderse como "trabajar más horas", sino como trabajar mejor, con apoyo tecnológico y con el foco en las personas. Bajo esa perspectiva, para optimizar la productividad en el trabajo, la especialista destaca tres grandes tendencias: la integración de la inteligencia artificial (IA) en el trabajo diario; modelos de trabajo flexibles y orientados a resultados, donde el trabajo híbrido, remoto y por objetivos se consolida; y un foco claro en las habilidades humanas y el bienestar laboral.

"Las empresas más productivas son aquellas que miden el impacto y los resultados, no la presencialidad", asegura Horstmeier.

La IA ha revolucionado el mundo laboral y lo seguirá haciendo a medida que avanzan innovaciones como los Agentes IA que, según señala Samuel Montupil, director del

Expertos indican que el apoyo tecnológico es fundamental, siempre y cuando esté acompañado de capacitación y ponga énfasis en las personas.

Ecosistema de Innovación en Defontana, permiten automatizar la atención al cliente e integrarse directamente con modernos sistemas de gestión empresarial. Sin embargo, para que se aprecie un resultado positivo en los indicadores de productividad de la tendencia, se hace fundamental superar tareas que aún están arraigadas en las empresas locales.

"Muchas pymes aún operan con planillas Excel, sistemas desconectados o incluso procesos manuales, postergando la digitalización. Aún persiste el desafío de la fragmentación tecnológica. La falta de integración impide tener una visión real del negocio y multiplica el trabajo administrativo. La capacitación también es importante. Implementar tecnología sin preparar a los equipos genera frustración y subutilización. Finalmente, hay que adaptarse a los cambios normativos también", explica Montupil.

CULTURA Y LIDERAZGO

Marcelo Blechman, socio de la consultora en transformación organizacional Olivia, considera que el verdadero desafío que enfrentarán las organizaciones este año para mejorar la productividad laboral no será tecnológico ni estructural, sino profundamente cultural.

"La presión simultánea de la migración, la diversidad creciente y las nuevas expectativas del talento joven obliga a las empresas a responder una pregunta incómoda, pero in-



RELEVANTE. — La cultura organizacional es clave para medir la productividad con los indicadores correctos.

vitable: ¿estamos diseñando culturas que crean valor o solo administrando tensiones sin resolver?", cuestiona.

Frente a esto, el experto añade que las respuestas pasan por decisiones concretas, por ejemplo, diseñar la cultura como un sistema observable en la operación diaria; aprender a distinguir cuándo la diversidad potencia la innovación y cuándo puede ralentizar la ejecución. Para el ejecutivo es clave formar líderes capaces de sostener tensiones, tomar decisiones en la ambigüedad y priorizar el criterio humano sin perder

la visión estratégica.

"Las organizaciones que entiendan este momento no verán estos cambios como amenazas a su estabilidad, sino como una hoja de ruta para evolucionar", precisa Blechman.

A su criterio, las claves de éxito se ubican en integrar la diversidad sin perder foco ni velocidad; equilibrar la adaptación de la organización con la responsabilidad individual; redefinir la relación entre la empresa y el nuevo talento; usar la diversidad de manera estratégica y no ideológica; además de comprender que ninguna transformación será sostenible si no se aborda el sustrato cultural que sostiene las decisiones cotidianas.

"Este año, la cultura no será un atributo deseable, sino

que será el principal diferenciador competitivo", afirma Blechman.

Liz Horstmeier concuerda en que los principales desafíos de las organizaciones para apuntalar la productividad laboral están más ligados a la gestión del cambio que a la tecnología en sí, por lo que sugiere adaptar la cultura organizacional, preparar a los equipos en nuevas tecnologías y metodologías; fomentar la retención de talento y actualizar los liderazgos.

"Tenemos líderes formados para supervisar tareas, pero no para gestionar talento autónomo, diverso y distribuido. De ahí la necesidad de avanzar hacia una cultura de aprendizaje continuo. El *reskilling* y el *upskilling* deben formar parte del ADN orga-



Samuel Montupil, director del Ecosistema de Innovación en Defontana.



Marcelo Blechman, socio de Olivia.



Liz Horstmeier, directora comercial de HunTI Consultores.

nizacional. Las empresas que aprenden rápido son las que sobreviven", concluye la directora comercial de HunTI Consultores.