

Fecha: 25-08-2025
Medio: El Mercurio
Supl.: El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Noticia general
Título: "Los cambios organizacionales tienen una probabilidad de uno en tres de sostenerse"

Pág.: 3
Cm2: 762,2

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: ☐ No Definida

EDUARDO OLIVARES

Lleva más de tres décadas asesorando sobre todo a dueños de empresas y altos ejecutivos sobre cómo hacer competitivas a sus compañías desde la vértice de sus propios equipos. Debbie Lovich tiene ese mismo tiempo trabajando en Boston Consulting Group (BCG), una de las firmas consultoras más grandes del mundo.

Atiende esta videollamada desde las afueras de Boston, con una sonrisa tenue como la que se ha extendido en su viral desempeño en una charla TED vista por más de 120 mil personas en YouTube.

"Tengo el mejor trabajo del planeta", dice Lovich —directora general y socia sénior en BCG— será una de las principales *speakers* del XXVII Congreso de Organización y Personas que organiza Icare, el próximo 26 de agosto, que incluirá un panel con candidatos presidenciales.

—¿Qué prácticas todavía le sorprenden de lo que ve?

"Cuando pienso en la evolución de los negocios en mis más de 30 años en consultoría, al principio todo giraba en torno a la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas. Se trataba solo de hacer dinero y recortar costos. Si alguien preguntaba por los clientes, la respuesta era que atenderlos costaba demasiado".

"En los 2000, la industria tecnológica irrumpió con una obsesión por los clientes. Demostraron que no había un dilema entre accionistas y clientes: si hacías felices a los clientes, los accionistas también ganaban. Así que pasamos años ayudando a las empresas industriales tradicionales a ponerse al día".

—Y funcionó.

"Funcionó, pero aún se trataba a los empleados como un insumo, como un costo, en lugar de ser tan importantes como los accionistas y los clientes, en lugar de ser un actor clave".

—¿Y cómo debe verse a los empleados?

"Los empleados tienen muchas opciones: dónde trabajar y cuánta energía poner cada día. Un empleado puede ir a marcar tarjeta y perder el tiempo, o puede llegar motivado, resolver problemas, ser proactivo y orgulloso de su trabajo. Esos dos modelos generan niveles de valor muy distintos".

"Lo que hace una organización con sus empleados determina su creación de valor (...). Mucha gente dice: la única forma de tener empleados felices es pagarles más, pero eso reduce lo que reciben los accionistas. Sin embargo,

Debbie Lovich, directora general y socia sénior en BCG:

"Los cambios organizacionales tienen una probabilidad de uno en tres de sostenerse"

La especialista comenta que la inteligencia artificial generativa "transformará la mayoría de los trabajos, quizás todos. Será más lenta y más profunda de lo que la gente cree".



“En el trabajo híbrido, muchos miden las entradas con tarjetas. ¿Eso es un proxy de desempeño? No lo es. Hay que medir impacto, no presencia”.

DEBBIE LOVICH
DIRECTORA GENERAL
Y SOCIA SENIOR EN BCG

La IA "puede hacer miserable el trabajo o permitirnos hacerlo mejor"

—¿Cree que la inteligencia artificial (IA) generativa transformará todo lo aprendido hasta ahora?

"Sí. La IA generativa transformará la mayoría de los trabajos, quizás todos. Será más lenta y más profunda de lo que la gente cree".

—Eso suena aterrador.

"Es aterrador, pero la tecnología ha transformado el trabajo muchas veces solo en mi vida. Yo empecé sin internet, sin celulares, sin computadores. Hoy

tenemos esta conversación, que hace 30 años hubiera sido una fantasía. Debemos adoptarla, jugar con ella, ser escépticos pero persistentes. Y todo lo que he dicho sobre centrar el trabajo en las personas es aún más importante con la tecnología. Porque, si no, la IA se llevará las partes del trabajo que amamos y nos dejará las que odiamos.

Es una bifurcación en el camino: puede hacer miserable el trabajo o puede permitirnos hacerlo mejor. Debe partir con los líderes, pero los empleados también tienen que bailar".

que se potencia mutuamente".

—Muchas veces se dice que los empleados son el "arma secreta" de cualquier organización...

"Existe un dicho en inglés: no hay almuerzo gratis. No basta con

lización, ni análisis de datos. Hubo que pagar ese almuerzo. Con los empleados pasa lo mismo".

—¿Cómo?

"Hay que invertir tiempo. La buena noticia es que ya tenemos las herramientas, porque las usamos con clientes. Los empleados también son clientes. Hay que cambiar la mentalidad y aplicar las mismas herramientas: entender sus necesidades, diseñar el trabajo para satisfacerlas, empoderarlos y ofrecerles beneficios emocionales y funcionales".

—¿Dónde se ve que esto falla? En la falta de confianza, en ambas direcciones. En la falta de transparencia: pensar que a los empleados no se les puede contar algo y que no se van a enterar. En líderes encerrados en oficinas, lejos de su gente. Una organización centrada en las personas tiene a sus líderes en terreno.

También se ve en qué se mide. En el trabajo híbrido, muchos miden las entradas con tarjetas. ¿Eso es un proxy de desempeño? No lo es. Hay que medir impacto, no presencia".

—¿Esto funciona en cualquier tipo de organización?

"No importa lo que produzcas. Pero es difícil. No basta con decir 'confío en ti'. Hay que desarrollar a los jefes, darles herramientas, generar rutinas, definir los KPI correctos".

—¿Qué barreras culturales son más difíciles de derribar en las grandes organizaciones?

"Para mí, lo más difícil es lo que llamo 'la trampa de la transacción': esta dinámica de nosotros versus ellos entre líderes y empleados. Una caricatura sería el despota que da órdenes y los trabajadores sometidos que obedecen. Las organizaciones deben llegar a lo que yo llamo 'el trabajo que funciona', donde todos tiran para el mismo lado, todos sienten que están en esto juntos. Es como un matrimonio en el que cada parte cree haber conseguido el mejor acuerdo. Los líderes deben sentirse privilegiados de tener a sus empleados, y los empleados deben sentirse afortunados de trabajar con esa dirección. Esa trampa transaccional aún se ve. Escuchas a líderes decir: antes, si un jefe me decía salta, yo preguntaba cuán alto; ahora la gente responde que no sabe si tiene ganas de saltar. Eso sigue siendo nosotros contra ellos. Y así no obtenes lo mejor de nadie".

—Normalmente la carga recae sobre los líderes. Pero ¿y los empleados?

"Por supuesto, esto es de a dos. Los empleados no deberían quedarse de brazos cruzados esperando. Deben ser proactivos: pedir retroalimentación, capacitarse, proponer ideas, hablar de cómo se los evalúa. No podemos esperar a que otros hagan el trabajo mejor: debemos contribuir también".

—Me imagino que en una reunión todos coinciden en lo que hay que hacer, pero al día siguiente vuelven a lo mismo. ¿Cuál es la tasa de éxito de esos cambios?

"Los cambios organizacionales tienen una probabilidad de uno en tres de sostenerse. Algunos estudios dicen uno en cuatro. La mayoría fracasa. Y cuando miras por qué, todo se reduce al liderazgo: modelar el cambio, cumplir compromisos, exigir rendición de cuentas, energizar y habilitar a la gente. Y liderazgo no significa solo el CEO, sino todos, hasta los jefes de primera línea. Si toda la cadena tira en la misma dirección, ahí es cuando tienes éxito".