



## LA COLUMNA DE...



**JUAN CARLOS EICHHOLZ**  
SOCIO FUNDADOR DE ADAPSYS Y PROFESOR UAI

### ¿Por qué nos cuesta cambiar?

Este es el nombre del Informe sobre Desarrollo Humano en Chile que acaba de ser dado a conocer por el PNUD. Con el mismo análisis social profundo de sus ediciones previas, ésta resulta especialmente interesante porque es la primera post estallido social. Y su título ya dice bastante.

En pocas palabras, lo que el informe nos cuenta es que, pese al dinamismo de la sociedad chilena y de sus avances en desarrollo humano sostenible, el país está experimentando dificultades para cambiar, lo que puede ilustrarse, por ejemplo, en los sucesivos intentos fallidos por reformar el sistema de pensiones, por resolver los problemas en salud y por tener una nueva Constitución. Esas llamadas deudas del cambio alimentan la percepción ciudadana de que el país está estancado o va de mal en peor.

El informe atribuye esta situación a que las capacidades de la sociedad chilena para conducir los cambios requeridos son insuficientes y no están a la altura de los desafíos a enfrentar. En simple, esa insuficiencia se ex-

presa en las relaciones disfuncionales dentro de las élites y entre éstas y la ciudadanía, por una parte, y en ciudadanos con bajos niveles de confianza en el futuro y que, anhelando cambios, no están dispuestos a asumir los costos que ello conlleva.

Puesto de otra manera, el país ha ido disminuyendo su capacidad adaptativa, y lo paradójico es que esto se da en un momento histórico desafiante, pues nunca antes la humanidad ha vivido una aceleración del cambio mayor a la actual. Quizás el único atributo adaptativo que ha aumentado es la inclinación ciudadana por cambios graduales en lugar de radicales, aunque se corre el riesgo de que las élites confundan esa gradualidad con acomodación, lo que solo permite presagiar otro estallido social, no necesariamente violento.

¿Y si miramos a las empresas chilenas? ¿Qué está pasando con su propia capacidad de adaptarse y enfrentar los desafíos de

**“¿Están las empresas chilenas adaptándose a la velocidad que se requiere? Los datos muestran que su capacidad está por debajo de empresas similares en países desarrollados y de unicornios, sus verdaderos competidores en un mundo tecnológico y global”.**

cambio que viven? El informe no lo aborda, pero podemos aventurar algunas ideas. Las fuerzas que empujan el cambio empresarial son múltiples: nuevas tecnologías, clientes más exigentes, regulaciones más estrictas, cuidado del planeta, nuevas generaciones de trabajadores, importancia de la diversidad y

la inclusión, formas ágiles de trabajo, nuevos competidores con modelos de negocios digitales, ciudadanía más desconfiada, entre otras. ¿Están las empresas chilenas pudiendo adaptarse a la velocidad que se requiere? El éxito del que muchas de las grandes gozaron por cerca de tres décadas no fue buen consejero a la hora de querer cambiar. Pero podemos decir que ese proceso, aunque con dificultades, finalmente sí comenzó hace algunos pocos años. La duda es si tiene la velocidad requerida, y eso depende de si la comparación se hace con el Estado, con empresas similares en Latinoamérica, con empresas similares en países desarrollados o con unicornios. Y los datos muestran que su capacidad adaptativa está por debajo de estos dos últimos grupos, sus verdaderos competidores en un mundo tecnológico y global.

Mirando el conjunto, la palanca política para la conducción de los cambios que los ciudadanos anhelan no da mucha esperanza.

Por lo mismo, la palanca empresarial está llamada a jugar un rol más relevante, en un mundo donde la tecnología está llevando a que las personas hagan cada vez más lo que considerábamos propio de las empresas, y que las empresas hagan cada vez más lo que considerábamos propio del Estado.