

**PUNTO DE VISTA**

# Liderando el propio destino, clave en la era de la disrupción



-por Gonzalo Larraguibel-

**E**n un reciente encuentro de directores de empresas sobre riesgos geopolíticos, las preguntas más frecuentes no se centraron en cómo mitigar los crecientes riesgos globales. El foco estuvo en cómo la futura autoridad debería modificar el sistema político, bajar los impuestos o flexibilizar las reglas y plazos de permisos, entre otros dolores, más que en cómo las empresas podrían tomar un rol más activo en liderar su propio destino.

Más allá del impacto que podrían generar estas reformas, el dejar una buena parte de la solución en manos de un tercero parece utópico. En los últimos años, bajo diferentes colores políticos, el Estado y los gobiernos no han sido capaces de otorgar soluciones con la envergadura y velocidad necesarias para Chile. Por el contrario, ante la rapidez y profundidad de cambio, en especial la irrupción de la IA, no han hecho más que poner en evidencia la rigidez y limitaciones del Estado y del sistema político tradicional.

Más aún, a la fecha, ninguna propuesta presidencial tiene una visión país articulada que dé respuesta a este nuevo mundo que vivimos y menos programas concretos con acuerdos políticos sólidos. Por el contrario, se han presentado propuestas fragmentadas, de corto plazo, reactivas y centradas en mantener el *status quo*, más que en anticiparse y prepararnos para un futuro muy distinto a lo que conocemos.

En este contexto, parece evidente que los gobiernos de las empresas, sus controladores, directores y equipo gerencial, deberán asumir un rol más activo en liderar su destino, abordando estos desafíos con mayor foco en sus propias acciones. Esto significa cambio, es decir, repensar el liderazgo, adoptar nuevas formas de trabajo, fortalecer capacidades internas, desarrollar una cultura ad hoc a los nuevos desafíos, ajustar de manera estructural las organizaciones y su gestión, e incidir más proactivamente en el ecosistema del que son parte.

Esto obliga a que de manera individual y grupal, los líderes se den tiempo para reflexionar sobre algunas preguntas clave y actuar en consecuencia:

¿Tenemos una visión clara y consensuada de nuestra propuesta de valor futura y modelo de negocios, dadas las disrupciones del entorno y del mercado? ¿Entendemos bien estas disrupciones?

¿Contamos con una estrategia alineada y coherente para alcanzar esa visión? ¿Cómo se alinea a la disrupción tecnológica y la hace propia? ¿Qué ventajas competitivas desarrollar? ¿Cómo asegurar impacto y sostenibilidad?

Dada la visión y su estrategia, ¿tenemos el equipo de liderazgo adecuado al desafío, incluyendo al directorio, primera línea y posiciones clave? ¿Qué capacidades y estilos de liderazgo son necesarios y urgentes?

Junto al equipo de líderes, ¿es la organización suficientemente simple, ágil y colaborativa para innovar y adaptarse a los cambios? ¿Qué ajustes organizativos y de cultura debemos hacer?

Respecto al impacto de temas externos sobre la empresa, por ejemplo, de **cambio climático** o regulatorios, ¿tenemos las capacidades para incidir en el ecosistema y los drivers que afectan la sostenibilidad? ¿Qué competencias debemos desarrollar para incidir con impacto?

Con base en la reflexión anterior y dada la magnitud de la transformación necesaria, ¿cómo aseguramos gestionar el cambio y movilizarnos, aprendiendo y ajustando la trayectoria de manera continua hacia los objetivos deseados?

Más allá del ámbito interno, ¿qué estamos haciendo como ecosistema empresarial y gremios, con visión país, para anticiparnos al shock que significará la IA en el empleo, los negocios y la sociedad? ¿*upskilling* y *reskilling* masivos, por ejemplo?

Las disrupciones del entorno no se detendrán, se acelerarán. Como decía un líder empresarial recientemente, “la forma en que haré mi negocio en los próximos 5 años es muy diferente a lo que he hecho en los últimos 20”.

Usted, ¿tiene claro sus próximos 5 años? ¿Con qué cambios partir y cómo? ¿Qué le falta para moverse a la acción?

Socio de Virtus Partners.