

## LA COLUMNA DE...



**JUAN CARLOS EICHHOLZ**

SOCIO FUNDADOR DE ADAPSYS Y PROFESOR UAI

### Más allá de la estrategia política

**H**ay Gobiernos que entran como una gran ola. No avanzan paso a paso: irrumpen, copan la agenda, saturan el debate, descolocan a la oposición. Es la lógica del copamiento, estrategia política utilizada por presidentes como Reagan, Trump o Milei, y que el gobierno de Kast ha desplegado con eficacia en estas dos primeras semanas, en plena coherencia con el relato de la emergencia, al cual ha sumado ahora los efectos de la guerra en Irán sobre los precios de los combustibles. El resultado es evidente: dominio casi total de la conversación pública y una oposición que todavía busca tono, foco y timing.

Pero la historia muestra que la estrategia política no basta para hacer un buen gobierno. El copamiento puede ganar tiempo, pero no es suficiente para ganar resultados. Aquí es cuando aparece la segunda capa de cualquier proyecto de cambio: la estrategia de transformación organizacional. En el mundo empresarial es quizás más evidente. Un nuevo CEO

puede presentar una estrategia de negocios brillante, comunicarla con energía y alinear a los accionistas, pero si la organización sigue operando de la misma forma que siempre, el resultado será el mismo. En otras palabras, para no quedarse en el papel, la estrategia de cambio del negocio debe ir acompañada de una estrategia de cambio de la organización.

El mundo público no es distinto. Una estrategia política de copamiento no reemplaza la necesidad de reconfigurar el cómo se hacen las cosas dentro del Estado. Y es en ese cómo —los procedimientos, las capacidades, los sistemas de gestión, las prácticas, la cultura funcionaria— donde se termina jugando el partido del cambio.

En el mundo privado existen distintos

rara vez funcionan fuera de contextos de crisis profundas, como el propio Musk lo comprobó en su fugaz y accidentado paso por el servicio público. El Estado no tiene la agilidad de una startup, sino la inercia propia de una gran burocracia, que no cede ante los discursos, sino que ante intervenciones deliberadas, sostenidas y bien diseñadas. Ignorar esta resistencia estructural es el camino más corto hacia la frustración: la política pone la intención, pero es la organización la que pone el movimiento.

Sea que se trate de una empresa o del Estado, el primer riesgo no está en optar por el shock o la gradualidad, sino en omitir la pregunta de fondo: ¿cómo se transforma la organización que debe eje-

**Una estrategia política de copamiento no reemplaza la necesidad de reconfigurar el cómo se hacen las cosas dentro del Estado. Y es en ese cómo donde se termina jugando el partido del cambio”.**

camino para abordar esa transformación organizacional. Algunos optan por el shock: cortar de raíz, intervenir estructuras, forzar quiebres. Elon Musk, al tomar el control de Twitter, es un ejemplo muy visible de este camino, que aún no muestra resultados que lo avalen. Y otros avanzan de manera más gradual.

En el ámbito público, la evidencia es aún más exigente, y las estrategias de shock

cutar el cambio? Porque, tarde o temprano, la estrategia de negocio o la estrategia política enfrentan su prueba decisiva: los resultados. Y éstos no se producen en el plano de la narrativa, sino en la trastienda de la organización o del aparato estatal, ahí donde no hay cámaras ni titulares, ahí donde, si no se interviene, todo termina pareciéndose demasiado a lo que se prometía transformar.