

## ¿Y tu gente, qué?

Inés Temple  
Administradora\*



Domingo en la noche. Miguel, un joven y brillante ejecutivo, revisa mentalmente su agenda de la semana. Le han encargado presentar el plan comercial para su producto estrella y eso lo tiene muy motivado.

El lunes por la mañana, mientras lee el diario, descubre sorprendido que su empresa fue vendida. Él no sabía nada al respecto y se siente traicionado. Lo embarga la incertidumbre y su

foco de preocupación pasa a ser, como es lógico, su futuro profesional, el de su personal y el impacto que esta operación tendrá en la vida de todos.

Como él, en su oficina todos sienten ansiedad, tensión, rabia, miedo y decepción. Miguel logra cumplir su agenda con bastante esfuerzo ya que, en lo más íntimo, los retos, el mercado, la competencia y los clientes pasan a ser ahora segunda prioridad frente a la gran pérdida que siente: ¡Su futuro tal y como lo tenía planeado no va más!

Mientras tanto, los gerentes se abocan a resolver los 'priori-

“ El éxito o fracaso de cambios que generan incertidumbre laboral depende de las acciones que las empresas tomen con su personal ”

tarios' temas operativos, funcionales y financieros, e insisten en comportarse como si nada hubiera pasado. Tratan los temas

de recursos humanos desde una perspectiva numérica y a puertas cerradas, al tiempo que esperan que las cosas "se calmen por sí solas" ya que "el tiempo lo cura todo". Creen que anunciando que no habrá muchos despidos la gente estará tranquila.

Así, actuando con miopía organizacional, o por simple desconocimiento de las mejores prácticas de liderazgo para conducir una transición, los líderes optan por ignorar y, por tanto, prolongar el sufrimiento, la frustración y la desmotivación organizacional e individual. La actitud de dejar para después los temas de las personas causa, obviamente, un gran efecto en el clima y, por ende, en la productividad, lo que pone en serio ries-

go el éxito de la operación de integración.

Mucho se habla hoy de cómo se sienten los clientes frente a las fusiones y adquisiciones de empresas representativas, pero poco se discute y menos se hace para ayudar a los empleados.

Validar y tratar de minimizar la incertidumbre y la sensación de desamparo, y actuar al respecto con seriedad y respeto, es de responsabilidad e interés tanto de quien vende como de quien compra empresas ya que estas son exitosas gracias al esfuerzo y dedicación de personas de todos los niveles en la organización. Es el momento adecuado, además, para mostrar la consistencia entre lo que se predica y lo que se hace en términos de respeto.

Y es que las personas necesitan acciones rápidas y esfuerzos bien estructurados que las ayuden a manejar el proceso de transición para poder luego decidir adaptarse al nuevo contexto.

El éxito o el fracaso de fusiones y adquisiciones u otros cambios que generan incertidumbre laboral es determinado por las acciones que las compañías asumen respecto de sus equipos, sus ejecutivos y su personal. Las metas establecidas se materializarán si y solo si los empleados como Miguel sienten que pueden confiar en el nuevo dueño, su cultura y valores, y deciden alinearse con el plan estratégico de la organización. ■

\*PRESIDENTA DE DBM PERÚ Y DBM CHILE.