



PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN Y/O DIFUSIÓN



La comunicación presencial es mejor, seguida de conversaciones uno a uno para fijar lineamientos o informar de salidas como parte de la fusión o adquisición. A quienes les toca dejar la empresa se les suele avisar con unos tres meses de anticipación para que sean parte del proceso de transición y tengan tiempo de recolocarse.

En simple, la gestión del cambio se enfoca en maximizar la participación de todo el equipo y en minimizar el rechazo. “Ha pasado en muchas compañías que la que es adquirida tiene colaboradores maltratados que pierden la motivación y renuncian, dejando al nuevo propietario sin información o sin sistemas de un momento a otro”, revela Cubas. Por eso, la pri-

mera exigencia de los dueños al CEO es que maximice la integración. “La resistencia no se combate despidiendo a las personas, sino involucrándolas en el proyecto”, resalta Flores, de la Universidad del Pacífico.

#### SE VA, SE VA

Si el actual CEO no es la persona que los nuevos propietarios están buscando, suelen pedirle que se quede unos tres meses para llevar un proceso de transición correcto, lo que viene acompañado de un paquete de beneficios económicos y un programa de outplacement. Cubas dice que es mal visto en la historia de éxito del CEO que renuncie de golpe, que patee el tablero.

Un nuevo CEO también deberá tener un plan de acción y reunirse con todos los ejecutivos para decidir si habrá modificaciones en ciertos puestos. “Su primer mensaje es comunicar los planes de la empresa a futuro, de manera tal que los colaboradores puedan confiar en lo que los nuevos dueños quieren desarrollar”, apunta Flores.

Para los expertos, la gestión del cambio en el Perú se maneja de forma profesional. Al final del día, la empresa busca que el CEO saliente se convierta en un embajador y hable bien de la misma. En el ámbito local, hay una cartera con talento para elegir al reemplazo, salvo que, por el core de la compañía, se requiera hacer una búsqueda regional o global.