

completamente mis paradigmas", resumió.

### Modelos

En un contexto profesional marcado por la inestabilidad, los ejecutivos se plantean a menudo la posibilidad de abandonar la carrera corporativa y llevar adelante un proyecto independiente.

Los modelos de profesional exitoso y las sendas de carrera claramente definidas han cedido su lugar en los últimos años a una suerte de "sálvese

quien pueda" a partir del cual, los ejecutivos comenzaron a tener en cuenta sus propias necesidades y las de su familia a la hora de aceptar una propuesta de crecimiento profesional.

En la actualidad no llama la atención encontrarse con "desertores", que prefirieron hacer hincapié en los recursos personales y reorientar la ambición profesional hacia nuevos objetivos.

La historia de Guillermo Andali es la de un ejecutivo que, con tono relajado, cuenta que dedica los fines de

semana a preparar asados y jugar al fútbol en una liga de veteranos. A los 44 años, este profesional con un MBA de la universidad Austral, se radicó en la ciudad de Córdoba y allí fundó una consultora dedicada a brindar asesoramiento a instituciones de salud.

Sin embargo, pocos años atrás su situación era diferente. Andali trabajaba para la multinacional Air Liquide, una firma de origen francés dedicada a la producción de oxígeno.

"Pesaba más de 115 kilos y había acumulado un nivel de estrés que no se iba ni siquiera en las vacaciones", recordó.

A mediados de los '90 Andali comenzó a trabajar en la sede corporativa en Buenos Aires y rápidamente fue identificado como uno de los recursos humanos "high potential" dentro de la organización. En 1996 le ofrecieron trasladarse a Córdoba con el cargo de gerente de la región centro-norte.

El ejecutivo aceptó el desafío, aunque admite que el traslado le generó fuertes inconvenientes a nivel familiar.

"Mi esposa tuvo que dejar su actividad profesional y la mudanza también involucró a mi hija, que todavía era chica", comentó el ejecutivo.

Con el correr del tiempo, Andali se fue estabilizando en su nueva posición y, a la vez, mejoró la relación con la familia.

"Empezamos a compartir más cosas que en Buenos Aires, donde la salida muchas veces se limitaba a ir al shopping o a cenar afuera", afirmó.

En medio de la crisis de diciembre de 2001, a Guillermo Andali se le presenta una nueva disyuntiva: la empresa le ofrece un puesto de mayor responsabilidad en una gerencia para la que debía repartir su tiempo entre Mar

## "Es muy común que los ejecutivos tengan miedo"

GUSTAVO BERTOLINI (\*)

"La clave en todo proceso de fusión o adquisición tiene que ver con no perder capital humano. Muchas veces ocurre que, por falta de una estrategia de gestión de personas, la mejor gente se alarma y se va. Y los recursos más valiosos siempre son los que se van más rápido.

Cuando la gente siente que no hay un buen plan y un control de la transición puede desmotivarse. Por eso es muy importante tratar bien tanto a los que se van de la organización como a los que se quedan en ella. Si un ejecutivo ve que a sus colegas los dejan afuera sin brindarles contención, él va a empezar a pensar en irse antes de que le pase lo mismo.

El gran desafío para los profesionales que permanecen en la organización tiene que ver con soportar la exigencia que implica vivir la transformación y, al mismo tiempo, mantener la operatividad, porque la empresa tiene que seguir funcionando.

Los ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos reaccionan de distintas maneras, aunque es muy común que aparezca una sensación de miedo por la pérdida de control de la situación.

En general, cuando se inicia el proceso los profesionales suelen caer en una de dos hipótesis. O piensan que el desafío está por encima de ellos y, lógicamente, sienten que no van a poder superarlo, o bien creen que está por debajo y que es una gran oportunidad y terminan defraudados cuando esas ilusiones no se confirman."

(\*) Gustavo Bertolini es socio de Accenture y responsable de la práctica de Human Performance para empresas de consumo, manufactura y servicios, en Argentina y Chile. Trabajó el tema de cambios organizacionales luego de fusiones y adquisiciones en firmas como Swiss Medical, Coca-Cola Femsa, Allied-Domecq, Editorial Atlántida y Aluar, entre otras.