

¿CÓMO ABORDAR UNA ENTREVISTA DE DESPIDO LABORAL?

(I)

por Antonio Valls

Un viejo proverbio francés dice que *"la adversidad hace hombres... mientras que la buena fortuna hace monstruos..."*. Pero decirle esto a una persona que va a ser despedida de su trabajo le resultará un pobre consuelo. Sin embargo es evidente que para un empresario, directivo o jefe, a veces es inevitable tener que proceder a un despido. Y la decisión de despedir casi nunca es fácil de tomar; pero todavía lo es menos de llevar a la práctica. No obstante se puede despedir a alguien quedándose con una sensación de haber hecho lo razonablemente correcto, si se tiene -o se está decidido a adquirir y usar- el talento más importante del que debe hacer gala un verdadero directivo: la capacidad de analizar y comprender a las personas -en especial su cerebro emocional- y de actuar en consecuencia. Una cosa es la decisión de despedir, y otra proceder a ello. De esto último, precisamente, trata este artículo.

Casi todos los gerentes han hecho algún esfuerzo para no equivocarse en la selección y promoción del personal; hay abundante bibliografía y cursos completos con respecto a estos temas. También es posible que estos jefes conozcan la normativa vigente relativa a las causas de despido laboral. Pero sobre el acto en si personal y humano de despedir a un empleado hay mucho desconocimiento, y muchos detalles de los que nunca se habla. Y sin embargo en el momento del despido, es posible hacer o deshacer a una persona, y/o mantener o romper una relación personal -a lo mejor profunda, antigua y valiosa-. Según sean gestionados sus diversos pormenores, el despido puede ser humanizante o degradante para la empresa, el jefe y el subordinado. Hay que empezar por reconocer, que no hay ninguna fórmula mágica para despedir a la gente. Pero algunas ideas pueden ayudar al jefe que se encuentra en el comprometido trance de tener que despedir a un empleado.

¿Quién lo hará?

El primer punto importante es decidir quien va a ser la persona de la organización, que va a entrevistarse con el empleado a despedir. A muchos directivos les encantaría delegar este encuentro; pero esta es precisamente una de las tareas del jefe, directivo o líder que son indelegables. En realidad es la prueba de fuego más crucial del liderazgo, y el "cómo" se haga define su carácter como persona y como directivo. Si encarga esta tarea a alguien, decididamente se debilitará su posición como líder frente al resto de sus empleados. Esto no es difícil de intuir; pero a menudo para mitigar la indefensión que invade al jefe ante la inminencia de tener que despedir a un subordinado, este opta por recibir al empleado acompañado del director de recursos humanos, e incluso los directivos más cobardes -que los hay- suelen acompañarse adicionalmente por un asesor laboral externo. Excepto en casos especiales, quien conduzca la entrevista de despido deberá ser con preferencia el jefe inmediato superior del afectado, que es quien mejor conoce en la empresa los pormenores de su vida laboral. Y es mejor que lo haga solo.

Pero en el proceso de despido hay un elemento difícil de reconducir: la personalidad de este señor que tiene que dirigir la entrevista de despido. Cada uno somos como somos, y en circunstancias excepcionales es todavía más complicado sustraerse a lo que uno es. Por esto si un día necesitamos conocer realmente a alguien, no hay nada como tener la oportunidad de observar su comportamiento en una situación límite. Y el despido puede ser una de ellas.

El ideal del despido es que lo lleve a cabo una persona madura en el más amplio sentido de la palabra, y si es carismática dentro de la organización todavía mejor. El despido llevado con competencia y serenidad, resultará más asimilable por parte de todos. Los inconvenientes surgen cuando el jefe proyecta rasgos personales propios que no vienen a cuento, en una entrevista con su subordinado de por sí llena de peligros, y con requerimientos específicos que de no tenerse en cuenta, acarrear complicaciones y malos entendidos. Analicemos algunos comportamientos típicos

y muy críticos, que se debe intentar suprimir a toda costa en una entrevista de despido.

Antes de dicha entrevista lo primero que no debe hacerse es postponer continuamente el momento del despido... aunque las cosas no pinten bien. Si ya se ha tomado la decisión hay que llevarlo a cabo cuanto antes, pues en el interín pueden producirse filtraciones o despertar sospechas sobre la incompetencia de la dirección, que lo único que consiguen es provocar una innecesaria agonía en el empleado o desprestigiar a la empresa. A las personas a las que les cuesta afrontar las realidades humanas, o con tendencia a aplazar los trabajos enojosos, les será muy difícil superar este punto.

Sin embargo no mejora las cosas el ejecutivo agresivo que a fuerza de arrogancia y prepotencia puede hacer mucho daño a un subordinado. Es el que durante la entrevista le impide mostrar sus emociones, le insulta, o que va y trata de despojarse de su empleado como quien se sacude una mota de polvo de la solapa. Es la conducta del depredador, por suerte una especie cada vez menos bien vista en las mejores empresas.

Y tanto en un caso como en otro lo peor es despedir a una persona cometiendo errores crasos de objetividad, a los que tan propensos son los directivos incompetentes. Distorsionar los hechos con ocasión de un despido es, además de injusto, una falta de respeto grave contra la dignidad de la persona del empleado.

Si el ejecutivo o empresario que tiene que destituir al empleado es una persona que como tal cae bien en la empresa porque inspira confianza y credibilidad en sus manifestaciones, el impacto negativo del despido en la organización quedará bajo mínimos. MATTEL, la famosa empresa multinacional fabricante de juguetes estaba pasando por tiempos difíciles, cuando John Amerman fue promovido a Presidente. Para reducir pérdidas, Amerman tenía que reducir gastos, y despedir a 250 miembros de la "familia" MATTEL. Sin embargo la motivación del resto del personal se mantuvo alta porque Amerman era una persona inteligente y carismática. Parecía -y era- amable; explicó a los empleados cara a cara lo que se tenía que hacer y porqué. Cuatro años después la compañía obtuvo beneficios record.

Si por el contrario el personal observa ignorancia, indecisión y debilidad en la dirección, se preguntará: "¿Qué hará nuestro jefe en una situación difícil?".

En un próximo artículo, hablaremos sobre el día, el lugar, y la notificación verbal del despido.

¿CÓMO ABORDAR UNA ENTREVISTA DE DESPIDO LABORAL? (II)

por Antonio Valls

Escoger bien el día del despido

Es importante buscar el día más apropiado para el despido. En esto hay dos puntos de vista: el de los que piensan que es mejor despedir a alguien al inicio de la semana, y los que prefieren hacerlo al final.

Los primeros justifican su enfoque razonando que de esta forma, el empleado, una vez despedido, tiene todavía la oportunidad de regresar a su lugar de trabajo para hablar con sus compañeros acerca de lo que le ha sucedido. Así puede liberar exhaustivamente muchos sentimientos y emociones, cuya represión podría perjudicar al empleado -y quizás también a la empresa- si se le obliga a convivir con ellos en solitario o con su familia durante todo el fin de semana. Este enfoque es más humanitario que el segundo.

Los que prefieren despedir al empleado el viernes por la tarde, sostienen precisamente que así el empleado desaparecerá forzosamente de la oficina el fin de semana, y el lunes, con sus pasiones mitigadas por el tiempo transcurrido, volverá con menos posibilidades de desestabilizar al resto del personal de su sección.

Un tercer enfoque más drástico es el de los que piensan que al empleado que se ha decidido despedir hay que aislarlo rápidamente del resto, por lo que sostienen que hay que proceder a su despido el viernes, y prohibirle regresar a la oficina el lunes. Obviamente habrá que aquilatar con sentido de la realidad qué es mejor hacer en cada caso. Pero quizás la mejor fórmula es despedir al empleado el jueves por la tarde: así se le limita al viernes el momento crítico de su expansión de emociones postdespido con sus colegas, y se posibilita una más ordenada convivencia con ellos a partir del lunes siguiente.

En todo caso es recomendable asegurarse de que no escogemos un día al azar, que luego resulta que es el del santo, cumpleaños, aniversario de boda, u otra fecha significativa para el despedido: sería una descortesía que no conduce a nada.

El lugar de la entrevista

Si yo soy el jefe del empleado al que se ha decidido despedir, el lugar de despido ha de ser mi oficina. A lo sumo la entrevista podría tener lugar en algún otro sitio tranquilo en el que se pudiera hablar con discreción, siempre que estuviera ubicado dentro del recinto de la organización. Y en cualquier caso la conversación deberá sostenerse a puerta cerrada.

La notificación verbal

En lo relativo a los extremos que se van a comentar en la reunión, hay que tener muy en cuenta que al dar la "noticia" al empleado, este se verá inmediatamente asaltado por un tumulto interior que buscará alivio. En lo posible hay que proporcionar este alivio respondiendo a la multitud de interrogantes, que si el empleado tiene la calma y el tino suficientes para expresar, es mejor responder de manera que no se de pie a discusiones prolongadas e inútiles. Cuando a un individuo le dicen que ha sido despedido, la pregunta que suele agobiarlo con mayor persistencia es: "¿Porqué he de ser precisamente yo el despedido?". Y este interrogante puede cobrar una inusitada perentoriedad de ser aclarado, si las razones que apoyan el despido no están claras a primera vista.

Hay casos en que el despido es más impersonal que en otros, como por ejemplo cuando una

empresa decide cerrar un departamento entero, o clausurar determinada unidad de negocio. Sin embargo, en lo posible es oportuno preparar con antelación las respuestas que se darán a estas preguntas comprometidas, que hará el empleado despedido con casi toda seguridad. Leopoldo Kábana ha reunido una lista de interrogantes típicos de estas ocasiones, y que por su interés incluimos en la siguiente relación:

- ¿Soy el único afectado?
- ¿Se va también el empleado tal o cual?
- ¿Cómo se me puede hacer esto a mí, después de todo lo que yo he hecho por la compañía durante todos estos años?
- ¿Sería posible que se reconsiderara la decisión de despedirme?
- ¿Quién ha tomado la decisión de que se me despida?
- ¿Qué criterios se han tenido en cuenta para despedirme?
- ¿Podría hablar con el Director General de la empresa?
- ¿Existe para mí alguna alternativa de trabajo dentro de la empresa, en otra función o localidad geográfica?
- ¿Quién va a hacer de ahora en adelante en la empresa, todo lo que yo hacía hasta hoy?
- ¿Están enterados mis compañeros de que se me despide? ¿Qué se les va a explicar exactamente?
- ¿Qué referencias se van a dar a terceros sobre mí?

En un próximo artículo, hablaremos sobre la reacción que cabe esperar del empleado en el momento del despido, y como afrontarla.

¿CÓMO ABORDAR UNA ENTREVISTA DE DESPIDO LABORAL? (y III)

por Antonio Valls

El tono de la locución de rescisión del contrato de trabajo: lo que cabe esperar del empleado

Hay que procurar ser directo y escueto, sin ser ni muy frío ni muy afectuoso. Sin embargo dentro de lo oportuno, dejemos que el empleado exprese su sentir durante la reunión; por más que este llegue a tener conocimiento previo de que se le va a despedir, siempre le resultará una desagradable sorpresa en el momento en que se le comunique. Esa sorpresa embota su capacidad para escuchar, y como ya se ha mencionado en un artículo anterior, le genera una inmediata y abrumadora necesidad de resolver el torbellino de ideas que se le forma en su cerebro.

Ante un despido cada persona responde según es, y cabe esperar diversas clases de reacciones: desde la más apacible -no necesariamente menos amenazante- hasta la más exaltada. En muchos casos la noticia del despido provoca en el que la recibe una fuerte oleada de ira, que aunque se trate de alguien que habitualmente sabe asimilar los contratiempos, le haga reaccionar de manera impropia. Hay cuatro maneras inadecuadas de expresar el enfado:

1. La furia ciega.

En este caso la ira opera como un martillazo en la mente y el estómago del afectado, que empieza a gritar y amenazar agresivamente. Es capaz de decir o hacer lo que nunca diría o haría si estuviera en sus plenos cabales.

2. La agresión pasiva.

El despido expresa la ira de manera subrepticia y disimulada, y aunque de forma aparentemente calmada adoptará obstinadamente una actitud antagónica hacia el despedidor, al que tratará de cualquier modo de perjudicar, si puede hacerlo sin que se note que él ha sido el agresor.

3. Transferencia de la ira.

El despido se enfada con el despedidor aunque le muestra su ira con mucha cautela, pero al salir de la reunión descarga su furia contra otra persona, que puede ser cualquiera. Muchos prejuicios raciales o conductas discriminatorias son producto de este mecanismo en acción. La persona que recibe esta furia que "no le toca", primero quedará muy desconcertada, pero el inocente pronto se convertirá a su vez en una víctima furiosa.

4. Enfadarse con el espejo.

Hay personas que dirigen su ira hacia si mismas, lo que las incapacita para considerar con objetividad lo que ha pasado, y conducirse con sentido común. Se flagelarán sin cesar por cosas que probablemente nunca han hecho.

Siempre habrá situaciones en las que la gente se enfade en una empresa. En muchos momentos esto es saludable. Pero en ocasiones como un despido, el empleado puede necesitar ayuda cuando se enfurece. Una manera -por cierto nada llevadera- de proporcionar esta ayuda, es dejar que el despido exprese su animadversión abiertamente al despedidor. De esta forma el rencor no degenera en algo peor para convertirse en un problema todavía más grave. El siguiente paso es tratar dentro de lo posible de minimizar la causa de ese enfado. A veces un escueto "lo siento" es todo lo que se necesita.

Seamos educados y respetuosos, pero explícitos. El despedido debe entender que se le despide por razones objetivas. Y también deben quedar claras las condiciones económicas y los aspectos legales del despido.