Por **Antonio Valls Roig** Autor del libro Las 12 Habilidades Directivas Clave. valls.antonio@gmail.com

Despedir a un empleado

Es un hecho desafortunado -pero no por ello menos real- que en el mundo del trabajo se presenta, la ineludible necesidad de despedir a un empleado. Corremos, entonces, a ver al "laboralista" para que nos diga cómo tenemos que hacerlo; pero el derecho laboral nada explica sobre el aspecto humano del despido, que es el que en realidad nos tiene atribulados: "¿Cómo se lo tomará?", "¿Qué le diré?", "¿Qué pensarán los restantes empleados del despacho?"... son algunas de los interrogantes que nos planteamos una y otra vez.

EL DESPIDO HUMANIZADO:

- Toma en cuenta a la persona, pero es objetivo.
- No está precedido por la indecisión.
- Se lleva a cabo el día adecuado.
- Lo notifica el jefe inmediato superior.
- Predomina la serenidad y la madurez.
- Se da con un mensaje directo y escueto.
- Permite al afectado que se exprese.
- Da respuesta a todos los extremos.

La decisión de despedir a un empleado nunca es fácil de tomar; pero todavía lo es menos llevarla a la práctica. Sin embargo, es posible despedir a un colaborador de manera razonablemente correcta, si se está dispuesto a hacer el esfuerzo de analizar y comprender a la persona -su vertiente emocional en particular- y de actuar en consecuencia. Según sean afrontados los diversos pormenores del despido, este puede ser humanizante o degradante para la empresa, al empleador y al empleado. Hay que empezar por reconocer que no hay ninguna fórmula mágica para despedir a alguien. Pero algunas ideas pueden ayudar a quien que se encuentre en el comprometido trance de tener que despedir a un empleado.

Es importante darse cuenta, en primer lugar, de que aunque nos encantaría poder delegar en un asesor externo la desagradable tarea de despedir a alguien, esta es precisamente una de las responsabilidades del jefe, directivo o líder, que son indelegables. En realidad, el despido es la prueba de fuego más crucial por la que puede pasar un jefe, y el "cómo" se haga define su carácter como persona y como jefe, frente a sí mismo y frente a los demás colaboradores. Si encarga esta tarea a alguien, decididamente se debilitará su posición como jefe. Excepto en casos especialísimos, quien conduzca la entrevista de despido deberá ser, con preferencia, el mando inmediato superior del empleado afectado, que es quien mejor conoce los pormenores de su vida laboral. Y es mejor que lo haga solo. El ideal es llevar a cabo un despido con la mayor madurez que seamos capaces de reunir. 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, acarrean complicaciones y malos entendidos. Analicemos algunos comportamientos típicos y muy críticos que se deben intentar suprimir, a toda costa, en una entrevista de despido:

LA ENTREVISTA DE DESPIDO

Antes del día fatídico, lo que debe procurarse no hacer es postponer, día a día, el momento del despido... aunque las cosas pinten fatal. Si ya se ha tomado la decisión de despedir a un empleado, hay que hacerlo cuanto antes, porque por el camino pueden generarse filtraciones, sospechas y rumorología sobre la incompetencia del jefe, que lo único que logran es provocar una innecesaria agonía en el empleado o desprestigiar a la dirección. A las personas a las que les cuesta afrontar las realidades humanas, o con tendencia a aplazar los trabajos enojosos, les será más difícil superar este punto.

Sin embargo, no mejora las cosas el jefe agresivo que, a fuerza de arrogancia y prepotencia, puede hacer mucho daño a un empleado. Es el que durante la entrevista le impide mostrar sus emociones, le insulta, o que trata de despojarse de su subordinado como quien aparta una mosca de su naríz. 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 jefes 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 quien tiene que destituir a un empleado es una persona que, como tal, cae bien en la organización porque inspira confianza y credibilidad,

el impacto negativo del despido en el resto del Personal quedará bajo mínimos. Un jefe que se vea en la necesidad de reducir pérdidas, pero que parezca y sea amable, y que explique a los empleados cara a cara lo que se tiene que hacer y el porqué, puede lograr que el resto de su equipo permanezca motivado. Si, por el contrario, el Personal observa ignorancia, indecisión y debilidad en el jefe, se preguntará: "¿Qué hará nuestro jefe si las cosas se ponen difíciles?".

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 se justifican 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 pasado. Así, puede ahuyentar muchos sentimientos y emociones, cuya contención 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 crear maraña entre el resto del Personal.

Un tercer enfoque más drástico es el de aquellos 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 sea despedir al empleado el jueves por la tarde: Así se le limita al viernes el momento crítico con sus colegas de expansión de emociones post-despido, y se posibilita una más ordenada convivencia con ellos a partir del lunes siguiente. Si yo fuera el jefe del empleado al que se ha decidido despedir, el lugar de despido habría 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 trabajo. Y en cualquier caso, la conversación deberá sostenerse a puerta cerrada.

CONTESTAR LAS PREGUNTAS DEL EMPLEADO:

En el acto de despedir, 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 dando respuesta a la multitud de preguntas, que si el empleado tiene la calma y el tino suficientes para hacer, es mejor contestar sin dar pie a largas e inútiles discusiones. Cuando a una persona le dicen que ha sido despedida, la pregunta que más le agobia es: "¿Porqué he de ser precisamente yó el despedido?". Y esta interrogante resulta mucho más punzante si las razones que apoyan el despido no están claras a primera vista. En lo posible, es oportuno preparar con antelación las respuestas que se darán a las preguntas comprometidas, que es fácil imaginar que el empleado despedido hará con toda seguridad.

Al dar la "noticia", 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 entrevista; la sorpresa que le produce ser despedido embota su capacidad para escuchar. Ante un despido caben 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 puede hacerle reaccionar de manera impropia. Habrá situaciones en que el empleado puede necesitar ayuda, cuando se enfurece. Una manera -por cierto nada llevadera- de proporcionar esta ayuda, es dejar que el despedido exprese su animadversión abiertamente al despedidor. De esta forma, el rencor no degenerará en algo peor, como 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.

Para resumir, podríamos decir que con ocasión de un despido hay que ser educado y respetuoso, pero explícito. El despedido debe entender que se le despide por razones objetivas. Y, por supuesto, deben quedar muy claras las condiciones económicas y los aspectos legales del despido. ■