

¿CÓMO ENFRENTAR UNA REDUCCIÓN DE PERSONAL?

Las despedidas respetuosas presentan mejores resultados para las organizaciones que las salidas abruptas

INÉS TEMPLE
Presidente DBM Perú y DBM Chile



Hace unos días, un amigo me comentaba preocupado que -ante la necesidad de suprimir algunos procesos- algunos líderes muy queridos tendrían que abandonar la compañía. Su problema era cómo comunicar a este grupo de colaboradores que ya no necesitaban sus servicios y evitar, a la vez, que ello afectara al resto de la empresa y su productividad.

Hay estudios que confirman que ante cambios y reducciones mal manejadas apenas el 21% de las compañías logra mejorar su retorno a la inversión. Sólo en el 46% de los casos se alcanzan las metas de reducción de costos y menos de un tercio de las empresas mejora sus niveles de eficiencia. Lo más grave viene después: el 75% reporta que la moral ha colapsado y el 25% de la gente clave se va o quiere irse, con lo que la organización pierde su capacidad de atraer talentos.

Despedir es riesgoso y delicado. No hay que olvidar que la pérdida del trabajo es la tercera mayor causa de estrés en la vida, luego de la muerte de un familiar cercano y padecer de una enfermedad terminal.

Factores críticos

Lo primero es que no se puede improvisar. Hay que estar absolutamente seguro de la decisión tomada. ¿Es necesario que esa persona deje la empresa? ¿Se han agotado todas las posibilidades? ¿Se han evaluado todos los posibles riesgos legales de la decisión? Una vez considerado todo eso, queda por delante planificar el proceso de desvinculación.

Nótese el uso de la palabra "proceso": no es una mera actividad. No se trata de

un solo momento en el que se comunica la noticia, sino de un procedimiento con diferentes etapas, en las cuales participan no sólo quienes dejarán la organización, sino también -lo que es más importante- todos los que se quedan en ella. El objetivo es ayudar a la empresa a cumplir las metas que hicieron necesaria la salida de personas. Por ello, planear cuidadosamente cada detalle es vital.

Es crítico también cuidar los factores de motivación interna de quienes se quedan e invertir en recomprometerlos. Ellos mirarán con mucha atención la consistencia entre los valores que se predicán y cómo se hacen las cosas en los momentos difíciles.

Momento clave

La reunión de comunicación es un momento clave. Lo primero es que los jefes encargados de esta comunicación estén preparados, tanto a nivel informativo

No hay nada más inadecuado que informar una decisión de este tipo un viernes por la tarde

como emocional. No es fácil ni agradable comunicarle a otro ser humano que ya no tiene empleo, por lo que la mayoría de jefes experimenta ansiedad y hasta culpa.

Cada jefe debe estar en capacidad de programar esta reunión con tiempo suficiente para tener toda la documentación necesaria a disposición. Lo recomendable es organizarla para un lunes o martes durante la mañana. No hay nada más inadecuado que informar una decisión de este tipo un viernes por la tarde -ya que deja a todos la sensación de un escape por la puerta falsa- y peor aun es hacerlo fuera del horario de trabajo. Debe darse a las personas la oportunidad de regresar a su oficina y hablar sobre lo que ha pasado.

Resulta innecesario y hasta contraproducente cerrar los accesos a la red de la oficina o impedir que la persona regrese a su lugar de trabajo. La empresa ganará más frente a los colaboradores si éstos perciben que quienes se van han sido tratados respetuosamente y se confía en ellos al punto de dejarlos despedirse y salir decorosamente. Además, es mejor que quienes se van dejen un mensaje claro sobre su salida respetuosa, y que no corran toda clase de rumores entre quienes se quedan.

El éxito de la comunicación depende de dos factores: primero, que sea muy bien planeada; segundo (pero no menos importante) la actitud de quien comunica la decisión. Idealmente, debe ser el jefe directo y en una reunión cara a cara. Lo mejor es que la cita se realice en privado y que dure unos 20 minutos, los cinco primeros para comunicar la decisión y sus razones organizacionales, y el resto para atender las consultas de la persona. El responsable de la reunión deberá contar con toda la información del proceso, incluyendo una propuesta por escrito de indemnización y beneficios adicionales, de haberlos. Siempre es recomendable extender la cobertura del seguro médico familiar por lo menos seis meses.

En cuanto a la actitud, si quien sale de la organización siente que fue tratado con respeto, entenderá y comunicará al resto que la decisión de su salida no se debe a temas subjetivos. Mantener en alto la autoestima y dignidad de quien se queda sin trabajo es fundamental no sólo para el éxito de su reubicación posterior, sino para evitar reacciones potencialmente dañinas para la empresa y para quien luego tiene que salir a enfrentar el mercado laboral.

Sin duda, cualquier desvinculación generará tensión en la empresa, pero está en nuestras manos trabajar para reducir al máximo su impacto. ■