

# Despedir: lo más complicado

Inés Temple  
DBM Perú



Un amigo, gerente general de una empresa, nos llamó alarmado. Las cosas no le habían salido como esperaba. Preocupado por la situación del mercado, reorganizó algunas áreas de su empresa para mejorar los costos. Hizo evaluar al personal y dispuso, con mucha pena, despedir a quienes no pasaran las pruebas, y de paso a algunos de los empleados más antiguos y dos de los ejecutivos más 'caros'.

Buscando 'discreción' y evitar

'complicaciones' con el personal, pidió al gerente de RRHH que despidiera a las personas en pequeños grupos los viernes por la tarde, durante varias semanas. No permitió que los despedidos regresaran a su escritorio para evitar riesgos de sabotaje o pérdida de documentación a favor de la competencia. Las 'negociaciones' de salida fueron individuales, y quienes se pusieron 'difíciles' terminaron recibiendo más que quienes aceptaron las condiciones sin chistar. Ninguno recibió ayuda para la recolocación ni seguro médico: pensó que lo único importante que podía dar-

“ No se puede improvisar jamás frente a la pérdida de trabajo de nadie. Es crítico cuidar la motivación interna de los que quedan ”

les para enfrentar el desempleo era dinero.

Mantuvo una discreción absoluta sobre la reorganización y no

comunicó al personal las razones, duración o lógica del proceso. Asumió que todos comprenderían su actuación, que los "sobrevivientes" estarían agradecidos por mantenerlos en el empleo, y que lo ayudarían por ende a sacar a la empresa adelante.

Se equivocó rotundamente. Al igual que muchos, nunca midió el impacto de sus decisiones en la moral, el compromiso y la pasión de su personal. Olvidó que tener trabajo no es en sí una motivación suficiente para alinear a sus empleados. Tampoco consideró que la manera como implementó sus decisiones afectaría su credibilidad y la confianza de su gente. No demostró valorar a su personal al actuar sin pensar en la dignidad de los que se fueron. Al no conside-

rar las variables: personas, emociones, incertidumbre y tensión al implementar el proceso, todos en su organización temen que en cualquier momento les tocará a ellos. Como resultado, cayó su productividad, un gerente clave renunció y tuvo que aumentar el sueldo a varios para evitar que se fueran.

Nuestro amigo cometió casi todos los errores típicos (conté 11) que se cometen frente a reestructuraciones: Las estadísticas lo confirman: ante cambios y reducciones mal manejadas el 75% reporta que la moral ha colapsado y apenas el 21% logra mejorar su retorno a la inversión. Solo en el 46% de los casos se logra las metas de reducción de costos, menos de un tercio de las empresas mejora sus niveles de eficiencia. Finalmente el 25% de la

gente clave se va o quiere irse y la organización pierde su capacidad de atraer talentos.

Despedir personas es riesgoso y delicado. Pero si lamentablemente debe hacerse, la desvinculación debe efectuarse con mucha preparación, profesionalismo y con el máximo cuidado y respeto hacia las personas, en especial a los que salen. No se puede improvisar jamás frente a la pérdida de trabajo de nadie. Es crítico cuidar los factores de motivación interna de los que quedan e invertir en recomprometerlos. Ellos mirarán con mucha atención la consistencia entre los valores que se predicen y cómo se hacen las cosas en los momentos difíciles del cambio. ¡La credibilidad gerencial y el futuro de la organización están en juego!