

Cómo comunicar y gestionar el despido

Comenzamos a despertarnos casi cada día con noticias de empresas que van a reducir sus plantillas para superar la crisis del COVID-19. Es algo que muchos esperábamos, puesto que la pandemia ha tenido unas consecuencias desastrosas en múltiples negocios a lo largo y ancho del tejido empresarial español y mundial.

Más allá de si las decisiones están bien o mal tomadas o si se podía haber hecho algo diferente, en la tribuna de este mes me gustaría responder a varias preguntas.

La primera de ellas es, ¿cómo debería comunicarse el despido por parte de la empresa?

Desde el punto de vista de la compañía, lo más importante es mantener el foco en el factor humano durante el proceso de desvinculación. La transparencia en los mensajes, con una comunicación honesta por parte de la organización, se agradece cuando el proceso implica a un porcentaje de la plantilla. Temas como si el despido será forzoso o habrá la posibilidad de acogerse voluntariamente en algunos casos, son relevantes y deben ofrecerse dentro de dicha comunicación.

Por supuesto, los tiempos son relevantes, cuanto antes se comunique mejor para no esperar a que las especulaciones o rumores hagan el trabajo sucio. Si algo ha de comunicarse, mejor que lo hagamos nosotros a que se deje a la imaginación o inventiva de otros actores dentro del proceso.

Una vez que la parte de comunicación macro está bien gestionada por los expertos en comunicación corporativa, aparece en escena una segunda pregunta, ¿quién y cómo debe hacer la comunicación del despido?

Cuando nos dirigimos a cada empleado que será desvinculado, la comunicación ha de hacerse **en privado y en persona**, creando un ambiente tranquilo para que éste pueda entender perfectamente todo lo que está ocurriendo.

Es importante también **elegir el momento**. Despedir el viernes a las 3 de la tarde, como se hacía antes en numerosas empresas, debería dejar de ser una opción. Es mejor que se lleve a cabo en el momento que se ha tomado la decisión y tras coordinarse el jefe y el profesional de rrhh que lo van a comunicar, independientemente del día o la hora que sea.

Por tanto, ya sabemos quiénes serán las personas encargadas de dar la noticia al empleado, su responsable directo, que debería



Jose Miguel Sánchez.
Psicólogo motivacional, experto en empresa y deporte.
Profesor IE Business
Coach ejecutivo y autor de los libros "El viaje del líder", "La experiencia de resetearse" y "Poderoso como un niño".
www.jmiguel Sanchez.com

comunicar las razones por las que se produce el despido y la persona de rrhh que resolverá las dudas legales o burocráticas sobre los siguientes pasos.

En este punto del proceso, sabemos que la decisión es irrevocable, pero la comunicación debe ser sensible y empática, poniéndose ambos en el lugar de la persona que va a perder su puesto de trabajo.

La clave es la empatía. Se puede desvincular a alguien, pero es importante empatizar con su momento vital. Hay que entender que para esa persona se está produciendo una pérdida. Algo que era suyo, tan personal como su puesto de trabajo, deja de pertenecerle.

Para conseguir comunicar desde esta empatía, hay varias cosas que los directivos y profesionales de rrhh pueden hacer:

En primer lugar y desde el minuto uno, deben crear un **clima relajado**, tranquilo, donde el empleado sepa que tendrá espacio para expresarse y dar su opinión, incluso si ésta no va a cambiar la decisión tomada.

En todo momento, se debe **mostrar respeto** hacia la persona, independientemente de

las causas del despido. Es importante incidir en que por un exceso de celo en conseguir esa empatía, se podría traspasar la línea entre hablar con el máximo respeto y dar esperanzas o expectativas de que la decisión se puede cambiar. No tener cuidado y provocar esto en la persona, sería muy poco cuidadoso y generaría todavía más sufrimiento en el empleado.

En tercer lugar, hay que **conectar con la persona**. Entender por lo que está pasando y por lo que pasará. Si fuera posible, sería idóneo buscar el entendimiento de la decisión por parte de la persona. Sé que esto es complicado en muchas situaciones, pero debería ser aspiracional en una comunicación de este tipo. Para ello, podríamos incluso ofrecer un buen *feedback* que le ayude a crecer en otro entorno. Si se consiguiera este entendimiento por parte del empleado, ello le ayudaría a comenzar su proceso de aceptación de la nueva vida a la que se enfrenta.

En cuarto lugar, hay que **dejar al empleado que se exprese**, que pueda dar su visión de la decisión, incluso que pueda mostrar su desacuerdo sobre la misma. En este momento es importante escuchar, pero es casi más relevante no reforzar su sentimiento de injusticia porque crea que no se lo merecía. Es habitual que los seres humanos neguemos este tipo de decisiones que nos afectan tanto y es incluso lícito. Por eso es clave que las personas que están comunicando la decisión escuchen, pero no refuercen o confronten ese sentimiento de injusticia que aparece como parte de la fase de negociación por la que todos pasamos en ese momento de pérdida.

Finalmente, es humano y, por tanto, muy recomendable, **acabar deseándole lo mejor en su nueva vida**, incluso ofreciéndole la posibilidad de dar recomendaciones a futuros empleadores, si fuera el caso. No olvidemos agradecer a la persona los años prestados, su actitud, aportación y rendimiento durante su estancia en nuestra compañía. Proporcionarle ayuda para los siguientes pasos que habrá de dar tras su desvinculación de la empresa, también ayudará a que el proceso se cierre con empatía.

En definitiva, habremos llevado a cabo un proceso ingrato, pero desde una visión humanista que permita al individuo comenzar a aceptar que el despido es una probabilidad que existe en la vida laboral de cualquiera de nosotros ■