



Management and Performance Associates – Mayo 2008

Despido: ¿Cuándo esa acción se transforma en una muerte anunciada?

Pocas atribuciones gerenciales traen tanto desgaste emocional como la desvinculación de una persona. Desgaste emocional para el gestor, para el colaborador despedido y para el equipo que queda. La carga emocional siempre va a existir en cualquier proceso de ruptura. La pregunta es: **¿en qué medida se puede reducir?**

El punto de partida para responder esta pregunta es reflexionar sobre su legitimidad. He aquí la primera reflexión: la legitimidad de la acción de desvinculación se consolida cuando el despido – originado en un pobre o deficiente desempeño - es la última acción gerencial, y no la primera. Esto significa que debe haber un esfuerzo genuino para recuperar el desempeño del colaborador, antes de despedirlo.

Para que el proceso de recuperación del desempeño tenga una razonable probabilidad de éxito, se requiere del gestor tres vectores: **habilidad, estrategia y actitud.**

Habilidad para dar feedback

Con rarísimas excepciones, el desempeño no se deteriora de un día para el otro. Varias señales son emitidas por el colaborador, las que indicarán a su gestor que algo no está bien. Puede ser un estancamiento sutil – o no – en el nivel de calidad de sus trabajos, una meta realista y desafiante que fue parcialmente alcanzada, una cierta demostración de apatía, atrasos, mal humor, desgano, entre otras señales.

Esperar que el colaborador retome su nivel anterior de desempeño, sin hacer ninguna intervención, raramente trae el resultado esperado, y con frecuencia genera una inmensa frustración para todos. Por lo tanto, al asomar la primera señal, converse con su colaborador, bríndele *feedback* basado en hechos y datos e identifiquen conjuntamente que causó la baja en su desempeño. Recuerde que un *feedback* eficaz debe ser oportuno, fáctico y con el propósito de ayudar a la persona.

Estrategia para recuperar el desempeño

La recuperación del desempeño debe orientarse con una estrategia clara.

No da lo mismo Norte o Sur. Esta estrategia se compone de cuatro etapas:

1. Diga, con claridad y sin dudar, cual es su expectativa en relación al desempeño de su colaborador.

Las expectativas deben estar relacionadas con los objetivos y, principalmente, con los aspectos comportamentales.

2. Señale, a través del *feedback*, cual es el nivel de desempeño actual. Al compararlo con las expectativas, el colaborador no tendrá dudas sobre la brecha que debe trabajar para reducirlo.

3. Aclare cuales serán las consecuencias si no hubiera una mejoría en el desempeño. Dependiendo de la gravedad del caso, un proceso disciplinar podrá ser iniciado. No obstante, tome cuidado con el tono de su mensaje, ya que “consecuencia” no significa “amenaza”.

4. Construya, junto a su colaborador, un plan de acción. Decidan “que” se hará, “cuando” se hará y “quien” brindará el apoyo necesario para el éxito de la acción.

Actitud madura

Seguramente, este es el vector crítico del éxito. Nada más injusto y éticamente cuestionable que decisiones tomadas basadas en los preconceptos que el gestor pudo haber desarrollado en relación a su colaborador.

Existe un conocido fenómeno de la psicología llamado “profecía-auto-realizable”. La esencia de esta profecía radica en la conexión existente entre las creencias y los comportamientos. Como creo que una determinada persona no tiene potencial para desarrollarse, obviamente no haré nada para desarrollarla. *¿Para que encenderle una vela a un mal santo?* Como no hago nada para ayudarla, es poco probable que se desarrolle. Y así, orgulloso/a de mi capacidad de juzgar a las personas, la estaré condenando al fracaso, no porque no se pueda recuperar, sino porque yo no haré nada, ya que no creo en ella. Antes de cualquier acción, reflexione seriamente sobre sus creencias, en relación al colaborador. O llámenos...

www.mapa-consulting.com.ar