

Moral en el equipo después de un despido

Por Roger Marull, gerente general de Meta4 Chile.



Hace un par de días me contactó un amigo algo afligido, lo primero que pensé fue temer que había quedado sin trabajo. Afortunadamente, su problema era otro, en su departamento habían hecho una reducción de personal importante y él era uno de los "sobrevivientes".

La descripción que me hizo del ambiente después de ver partir a sus colegas, era bastante lúgubre y por supuesto la moral del personal sobreviviente no era buena y existía la sensación que "esto no se acaba acá".

Esta situación me llevó a pensar en aquellas personas que quedan en las organizaciones después de despidos masivos, reducciones o de simplemente aquellas que esperan lo peor en cualquier momento. El objetivo de este artículo es entregar buenas prácticas para conducir un equipo de trabajo en estas situaciones, de modo de mantener o recuperar la productividad, el compromiso y la moral de los empleados sobrevivientes de las crisis.

Planifique: lo primero que se debe hacer es no actuar precipitadamente, decidir quienes, por qué y cuando deben salir de la organización, no es tarea fácil y tiene que estar bien meditada. No es extraño encontrarse con que algunas de las labores que realizaba un empleado no pueden ser realizadas por ningún otro y se busquen soluciones ex post. Este tipo de problema es de fácil solución si se planea adecuadamente con antelación la salida y no lo es si es que se enfrenta con los hechos ya consumados.

Comunique: la planificación también debe hacerse cargo de la forma de comunicar los cambios, por qué estos son necesarios y como se prestará ayuda a los sobrevivientes, para lo cual deben estar consideradas las reasignaciones de tareas y responsabilidades. Se deben explicar los planes futuros, como la empresa piensa salir de la crisis actual y el rol que cada empleado va a cumplir en esta nueva etapa.

La comunicación es una calle de doble tránsito, por lo que se tiene que estar abierto a escuchar a aquellos empleados que quedan, ellos pueden pasar por un período de pena y culpa, por lo que los jefes deben ser capaces de prestar consuelo y dirección, para lo que es importante estar dispuestos a escuchar bastante y a veces hablar poco.

Sea confiable: muchos de los sobrevivientes pueden sentirse traicionados o a lo menos desilusionados, por lo que debe mostrarse íntegro. Si van a seguir los despidos, no diga lo contrario, sea una persona confiable, demuestre preocupación, actúe con integridad y busque la consecución de resultados.

Muestre las oportunidades para los sobrevivientes: Dada la reasignación de responsabilidades, existirán oportunidades de desarrollo para los empleados, algunos de los cuales requerirán capacitación o apoyo, dentro de su planificación trate de prever estas situaciones y anticipése. Busque la forma de transmitir y entusiasmar a sus empleados a lograr sus nuevas metas y alcanzar sus nuevas metas.