

## Capítulo 15



# El Despedir

---

“Me *despidieron*” ¡Qué palabras más aterradoras! E igualmente terrible es la siguiente declaración: “*Creo que vamos a tener que despedir a esta y aquella persona*”. Para la mayoría de los ejecutivos, tener que despedir a alguien de su equipo es el asunto más complicado de su liderazgo.

¿Cómo se puede despedir de la forma correcta? Creo que la clave para hacerlo de la manera adecuada es mantener la siguiente perspectiva: *Cuando despide de manera apropiada a una persona porque está fallando en el cumplimiento de sus funciones, en realidad lo está librando de sus fallas y le está dando libertad para que busque una función en la que pueda encontrar éxito*. Cuando se da libertad a una persona de la manera apropiada, incluso es posible inspirarle a esa persona la emoción que proviene de prepararse para una nueva labor.

En un sentido le está diciendo a la persona: —Le tengo buenas noticias: Voy a librarlo de esta situación en la que tiene tantas fallas y voy a ayudarlo a iniciar el proceso de encontrar una nueva y más enriquecedora labor.

Quizá usted diga: —Bobb, con esa clase de idealismo, obviamente jamás va a despedir a nadie—. La verdad es que he sido parte del proceso de “liberación” de cerca de un centenar de ejecutivos y le puedo asegurar que *jamás* ha sido fácil. Pero estoy convencido por causa de la experiencia que la perspectiva correcta es ver las cosas como una liberación de las fallas que esa persona está cometiendo para enviarla a una labor más satisfactoria.

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a mantener la perspectiva necesaria:

## **¿Esta persona claramente entiende la función, las metas, responsabilidades y criterios relacionados con su función?**

Si la persona no posee una comprensión clara, el bajo desempeño puede ser simplemente una cuestión de explicarle lo que quiere que se haga. Si usted posee criterios específicos y claros para las funciones, dejar libre a una persona se hace diez veces más fácil.

## **¿Por qué la persona no se está desempeñando de manera adecuada?**

¿Es causa de la falta de *entrenamiento*? ¿O no existe *motivación*? ¿Hay *inexperiencia*? ¿*Incapacidad*? ¿Falta de una *clara asignación de responsabilidades*? ¿Cuál es la razón? Explore estas cinco posibilidades antes de llegar a una conclusión.

## **¿Cuáles serían los beneficios de permitir que esa persona continúe desempeñando su función?**

Elabore una lista de las ventajas de mantener a la persona, tales como no dejar el puesto vacante por un tiempo, no tener que encontrar y entrenar a otra persona y cosas por el estilo. Es posible sopesar estos factores contra los elementos que usted percibe como las fallas de la persona, como por ejemplo su falta de experiencia, educación, habilidad o motivación.

## **¿Cuáles serían las dificultades relacionadas con permitir que esa persona continúe desempeñando su función?**

¿Existe una posibilidad de ayudar a la persona a tener éxito en su función en algún momento en el futuro? Si la respuesta es negativa, ponga la persona en otra función; lo más razonable es que lo haga tan pronto como pueda. Esa es una regla funda-

mental. Una vez decida en su mente que la persona “jamás va a lograr cumplir con la función que desempeña”, déjela libre hoy mismo (no el mes entrante), de forma tal que la persona tenga treinta días más de su vida para encontrar una posición que se acomode mejor a su perfil.

Si cree que alguien no está cumpliendo con sus deberes de la mejor forma y decide no actuar inmediatamente, pronto empezará a lamentar el hecho que esa persona continúe haciendo lo que está realizando: —Le estoy pagando a esta persona y no cumple bien sus labores. De hecho, puede llegar a enfadarse porque la persona todavía esté desarrollando su función y esas emociones no le permitirán ver bien el asunto.

Por otro lado, sea sensible a las condiciones de vida de la persona. Otra regla fundamental es tratar a un empleado que esté dejando en libertad como quisiera que trataran a su papá, a su mamá, a su hermano o hermana.

### **¿Qué dinámica psicológica está involucrada en el que una persona se quede o se vaya?**

Haga preguntas tales como: “¿Qué pensarán otros miembros del equipo? ¿Qué sentido de pérdida experimentará el cónyuge de la persona y cuál será el impacto sobre sus hijos? Puede ser una buena idea escribir sus ideas con relación a esos factores en una hoja antes de tomar una decisión final con respecto al futuro de la persona.

### **¿Puede la persona ser transferida a una posición diferente? Si es así, ¿cuáles serían las ventajas y las dificultades relacionadas con ese cambio?**

Una persona que no desempeñe bien una función dentro de una compañía u organización puede llegar a ser un perfecto ganador en otra posición. Para utilizar una analogía relacionada con el fútbol, el hombre que no funciona bien en el medio campo puede llegar a ser una estrella como defensa y viceversa.

## **¿Cómo me siento con respecto a la persona? ¿Qué sentimientos hacia ella tienen otros miembros del equipo?**

Explore esos sentimientos. Pregúntese si está enfadado con la persona o si está siendo objetivo. Quizá necesite la ayuda de alguien para descubrir si está siendo objetivo. El agente externo puede ser otro miembro del equipo de trabajo, alguien de otro departamento o división, o un consultor. Dígale a quien le esté ayudando:—Estoy enfadado con esta persona. Me temo que he perdido la capacidad de ser objetivo. Ayúdeme a ver las cosas con claridad.

## **¿Poseo un compromiso con el éxito de esta persona?**

¿Me preocupo por esta persona lo suficiente como para pedirle que busque otro trabajo en el cual pueda tener más éxito?

## **¿Qué otras preguntas debo responder antes de saber si la persona se debe quedar o debe irse?**

En un potencial despido, siempre parece haber algunas preguntas persistentes que le impiden a uno estar plenamente seguro de permitir que la persona se vaya. Escriba esas preguntas en una hoja y respóndalas antes de tomar una decisión final.

## **¿Qué clase de reconocimiento merece esta persona?**

Si fuera *usted* quien estuviese siendo dejado en libertad, ¿qué clase de reconocimiento quisiera recibir?

Usted puede sentir que un reconocimiento como el que se le da a quien tiene un desempeño sobresaliente es algo inapropiado para quien está siendo dejado en libertad. Quizá usted sienta temor de pensar que ofrecerle reconocimiento a quien se va, haga que otros piensen: “¿Si es tan bueno porque

lo dejan ir?” O también podría pensar que el reconocimiento de esa persona implica que su desempeño fue completamente satisfactorio cuando, en realidad, no lo fue.

Pero debe entender que esa persona ha entregado parte de su vida para ayudar a su compañía, departamento u organización; y quiere darle un reconocimiento por las cosas que hizo bien. Haga el esfuerzo de dar gracias de una manera significativa.

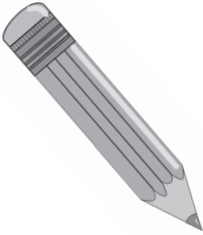
Sería sabio que concentre sus comentarios en las actitudes positivas de las personas o en los buenos rasgos de su personalidad en vez de enfocarse en su desempeño. Le reitero que trate a cualquier persona que abandona su organización como le gustaría que otras personas trataran a alguno de los miembros de su familia, especialmente el día en que alguno de ellos abandone el trabajo que desempeña.



## GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 15

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**Lea 2a. de Samuel 1:16 y 1:26 - 27**

### Recuerde

Si tiene que despedir a alguien, considere estas preguntas para tener una perspectiva clara.

- ◆ ¿Esta persona claramente entiende la función, las metas, responsabilidades y criterios relacionados con su función?

---

---

---

- ◆ ¿Por qué la persona no se está desempeñando de manera adecuada? \_\_\_\_\_

---

---

- ◆ ¿Cuáles serían los beneficios de permitir que esa persona continúe desempeñando su función? \_\_\_\_\_

---

---

- ◆ ¿Cuáles serían las dificultades relacionadas con permitir que esa persona continúe desempeñando su función?

---

---

- ◆ ¿Qué dinámica psicológica está involucrada en el que una persona se quede o se vaya? \_\_\_\_\_

---

---

◆ ¿Puede la persona ser transferida a una posición diferente? Si es así, ¿cuáles serían las ventajas y las dificultades relacionadas con ese cambio? \_\_\_\_\_

---

---

◆ ¿Cómo me siento con respecto a la persona? ¿Qué sentimientos hacia ella tienen otros miembros del equipo?

---

---

◆ ¿Poseo un compromiso con el éxito de esta persona?

---

---

◆ ¿Qué otras preguntas debo responder antes de saber si la persona se debe quedar o debe irse? \_\_\_\_\_

---

---

◆ ¿Qué clase de reconocimiento merece esta persona?

---

---

**En una situación difícil como la de despedir a alguien, saber cuáles son las preguntas adecuadas es un elemento clave para incrementar su confianza como líder.**