

intro **PSICOLOGÍA**

Corren tiempos difíciles, en los que a veces nos toca dar malas noticias, desde cambios hasta despidos. ¿Hay una manera menos mala de hacerlo? ¿Podemos utilizar la misma estrategia con todo el mundo?

DAR *Malas* NOTICIAS

Por *Ferran Ramon-Cortés*
Ilustración de *José Luis Agreda*



Carlos trabajaba en una importante empresa industrial. Lo ficharon para dirigir un proyecto de un año, al que siguió un segundo y un tercero, de forma que llevaba ya más de cuatro años trabajando para la empresa. Hace unos días, el gerente lo llamó. Reunidos en su despacho, le anunció con muy buenas palabras que debido a los recortes presupuestarios y a la paralización del proyecto en el que participaba no podían contar más con sus servicios, pero que evidentemente el despido se haría de la forma más conveniente para él, con la máxima indemnización y en los plazos que necesitara para que no le resultase traumático. Al finalizar la reunión, le indicó que fuera a ver a una administrativa del departamento de personal para concretar los detalles.

Carlos fue a ver a la administrativa en cuestión y le contó la conversación que acababa de mantener con el gerente. Esta, visiblemente molesta e incómoda, le dijo: "¡Ah!, ¿pero no te ha dicho que tu contrato es por proyecto y no tienes prácticamente indemnización? Y te quieren en la calle el lunes..."

TIEMPOS DIFÍCILES
"El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo"
(Antoine de Saint-Exupéry)

Vivimos tiempos convulsos, en los que indefectiblemente hay que tomar decisiones complejas, que muchas veces implican grandes perjuicios para personas a las que valoramos profesionalmente e incluso apreciamos personalmente. Pero desgraciadamente no podemos dejar de tomar estas decisiones, porque el contexto económico es el que es, y no hay otras salidas posibles.

Y como es evidente, cuando se trata de despedir a alguien nunca hay una *buen*a manera de hacerlo. Pero sí hay maneras *menos malas* que otras de dar este tipo de noticias. Dependerá, por encima de todo, de que seamos capaces de ponernos en la piel del otro, de compren-

der su psicología y utilizar una manera que pueda comprender y asumir. Y dependerá también de nuestra habilidad para no dejar que el mal trago que pasaremos en el proceso nos haga esconder la realidad o decir cosas que no tenemos que decir. Nuestras propias emociones nos pueden traicionar.

Es evidente que no hay una forma única de hacerlo, pero sí hay un punto de partida básico que muchas empresas y organizaciones están ignorando: las malas noticias deben darlas los jefes o responsables directos. No es algo que se pueda ni se deba delegar en nadie. Es un atentado a la dignidad profesional ser despedido por un desconocido contratado para ello.

A la hora de dar una mala noticia como puede ser un despido, hemos de considerar que personas diferentes requerirán mensajes diferentes. En general, >

"Hay maneras 'menos malas'. Dependerá, por encima de todo, de que seamos capaces de ponernos en la piel del otro"



PSICOLOGÍA



**ATENCIÓN
PERSONALIZADA**

1. Los estilos personales descritos son sin duda puros estereotipos, así que estas son solo unas reflexiones para poner de manifiesto que todos somos diferentes y que a la hora de dar malas noticias no hay una fórmula mágica ni un mensaje que pueda servirnos a todos. El proceso exige mucha sensibilidad, mucha capacidad de captar la reacción del otro y, sobre todo, hacer las cosas pensando en el otro, no pensando en nosotros.

2. PELÍCULA

En la película 'Up in the air', dirigida en 2009 por Jason Reitman y protagonizada por George Clooney, se muestra una dramática visión de una tendencia creciente en Estados Unidos y que parece que estamos importando: el despido llevado a cabo por profesionales externos e incluso a distancia a través de videoconferencia. Constituye una extraordinaria reflexión sobre los límites del proceso.

> hay cuatro estilos de personas muy distintos, y cada uno requiere su atención:

MINUCIOSOS: NECESITO ENTENDER POR QUÉ... Son personas muy racionales en sus decisiones y de ritmo vital lento: analizan con detalle las cosas antes de pasar a la acción. Son metódicas, exactas, precisas y tenaces. Para dar una noticia adversa a un minucioso es importante hacerlo de manera que comprenda exactamente los motivos de la decisión y los perciba como justos y objetivos.

El minucioso llevará muy mal una decisión que sienta arbitraria o no justificada. Ayudará poder aportar datos objetivos que expliquen el porqué del despido o el cambio, y, por el contrario, habrá que evitar opiniones subjetivas tales como "tu nivel de implicación no es el que esperábamos" o "falla la química con el grupo", que harán que vea su despido como una injusticia sin fundamento. La clave con los minuciosos es, pues, que perciban las razones objetivas del despido o el cambio, que las entiendan y que sientan que el proceso es racional y justo. El estado de ánimo que se persigue es: "No me gusta, pero lo entiendo".

DOMINANTES: SEPARAMOS NUESTROS DESTINOS...

Los dominantes son personas que, al igual que los minuciosos, toman sus decisiones movidos por la razón, pero que, a diferencia de aquellos, están muy orientados a la acción, y por ello deciden y actúan con suma rapidez. Son competitivos, audaces, decididos y asumen retos con facilidad. Por su carácter, difícilmente aceptarán que ellos "hayan hecho algo mal", y no llevan bien que alguien "quede encima de ellos". La clave para comunicarle una mala noticia como un despido será no intentar culparles de nada, sino plantear la situación como una separación de caminos. Entenderán cosas como que "tus objetivos profesionales y los nuestros son demasiado divergentes", o que "tu proyecto y el nuestro tienen pocos puntos en común". Es esencial evitar recriminaciones que no aceptará, y para las que siempre tendrá una excusa, y es importante también tener presente que se manejan especialmente bien en el conflicto y nos pueden ganar una batalla dialéctica con facilidad. El estado de ánimo más adecuado es que piensen: "Este no era mi sitio".

INFLUYENTES: ¿QUÉ DIRÁN...? Hablamos de influyentes para describir a personas que son muy emocionales en sus decisiones y activas en su ritmo vital. Son entusiastas, expresivas, comunicadoras y persuasivas. Se manejan muy bien vendiendo y vendiéndose a los demás. Como son personas muy sociales, una de las inquietudes que sentirán ante un despido es cómo explicarlo a los otros. Será vital, pues, encontrar una explicación con la que ambos -organización y empleado- se sientan cómodos. Una razón que justifique el despido más allá del desempeño personal. En este caso, utilizar el peso de los argumentos racionales (algo que tan bien comprendería el minucioso) no va a funcionar, porque estamos en un marco de percepción emocional. El estado de ánimo más tranquilizador para ellos es: "Lo que ha ocurrido escapaba a mi control; yo no podía hacer nada al respecto".

COOPERANTES: ¿Y AHORA QUÉ...? Los cooperantes son personas que toman sus decisiones muy basados en las emociones

"La clave para los minuciosos es percibir las razones objetivas, entenderlas y que sientan que el proceso es justo"

nes y que muestran un ritmo vital lento a la hora de hacer las cosas. Tienen grandes habilidades de relación con la gente: son pacientes, comprensivos, conciliadores, atentos, muy buenos escuchadores, y odian el conflicto y la tensión. Son personas muy dedicadas a las personas.

Con ellos no será muy útil compartir los motivos racionales de un hipotético despido, porque el gran riesgo es que se hundan emocionalmente. Por tanto, la mayor parte de la comunicación debe orientarse no tanto a la justificación del despido como a remontarlos anímicamente: que tomen conciencia de sus fortalezas, abrierles posibles caminos de progreso, sugerirles tipos de organizaciones en donde podrían hacer un extraordinario trabajo... no dejar que pierdan su seguridad y su autoestima, que es lo que está en riesgo. El estado de ánimo a buscar para comunicar una mala noticia a un cooperante es: "Saldré de esta, tengo las capacidades y la fuerza para hacerlo". ●