

No deje que los despidos afecten sus esfuerzos de DEI

Corey Jones, Daina Middleton y Rebecca Weaver

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos**CAPITAL
HUMANO**

Durante la última década, muchas empresas han invertido más en iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Sin embargo, los despidos son donde la llanta se encuentra con el camino para las organizaciones que afirman estar comprometidas con la creación de culturas inclusivas. La forma en que los líderes y sus empresas afronten la recesión económica en el próximo año dirá mucho. **He aquí algunas recomendaciones para los líderes que quieren establecer prácticas de despido arraigadas en la inclusión y la pertenencia.**

Enfoque con empatía.

Los empleados son personas, y dejar ir a las personas nunca es fácil. Tanto si usted es el CEO o un líder de equipo, mostrar humildad y vulnerabilidad transmitirá que no está tomando la situación a la ligera o que solo se preocupa por la salud y el bienestar de la empresa. Demostrar que es humano le permitirá conectar mejor con los empleados, tanto con los que se van como con los que se quedan.

Considere la demografía al determinar qué roles eliminar.

Si bien no existe un enfoque único para determinar quién se verá afectado por la reducción de personal, las decisiones a menudo ocurren en la parte superior de la organización, impulsadas principalmente por objetivos de ahorro de costos. Al centrarse en el ahorro de costos a expensas de la inclusión, los líderes corren el riesgo de socavar el gran trabajo que han realizado para generar confianza y conectarse con sus empleados, en particular las mujeres y los empleados de color.

Tener la intención de decidir quién es despedido no se trata solo de proteger a la empresa de juicios, sino también de mantener una cultura inclusiva. Quién es despedido puede tener consecuencias no deseadas a largo plazo para las personas que se quedan.

Si recientemente contrató talentos diversos para aumentar su línea de talentos y luego decidió una política de “último contratado/primer despedido”, es probable que impacte de manera desproporcionada a las mujeres y las personas de color. La investigación longitudinal revela que históricamente los empleados afroamericanos se han visto especialmente afectados por este tipo de política.

Este artículo es útil para:

- *Establecer prácticas de despido arraigadas en la inclusión y la pertenencia.*
- *Mantener una cultura inclusiva.*
- *Saber qué hacer después de los despidos.*

Demostrar que es humano le permitirá conectar mejor con los empleados, tanto con los que se van como con los que se quedan.

Otro lugar al que los líderes suelen recurrir primero para reducir costos es reducir los contratistas en lugar de los empleados a tiempo completo. Según un estudio realizado por Pew Research, los latinos, los afroamericanos y los empleados de otros grupos excluidos tienen muchas más probabilidades de ser trabajadores independientes y, por lo tanto, es más probable que se vean afectados cuando una empresa reduce su grupo de contratistas.

Diseñe paquetes de indemnización inclusivos.

La inclusión debe estar en el centro de las ofertas de indemnización de su empresa. He aquí tres pilares clave a considerar:

— En lugar de solo ofrecer una o dos semanas de pago por año de servicio, ofrezca un paquete básico y luego considere el crédito por antigüedad además de eso. Los empleados que se unieron hace poco probablemente dejaron buenos trabajos para unirse a usted. No deberían ser penalizados por decisiones comerciales.

— Ofrezca un mínimo de tres a seis meses de COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act) para ayudar a brindar continuidad a las necesidades médicas de los empleados. También considere permitir que los empleados tomen su distribución COBRA de una sola vez, lo que les permite administrar sus finanzas en función de lo que ellos y sus familias necesitan.

— Ofrezca el mismo paquete de indemnización a los candidatos cuyas ofertas haya rescindido.

No coloque la carga sobre el empleado.

Cada empleado que es despedido merece escuchar directamente del liderazgo cómo se tomaron las decisiones y por qué. También merecen una conversación uno a uno para comprender qué apoyo recibirán de la empresa. Asegúrese de que la espera entre el anuncio de que su empresa llevará a cabo despidos y las conversaciones individuales posteriores sea lo más breve posible. Asegúrese de que toda la información se proporcione en múltiples formatos y proporcione múltiples vías para que los exempleados hagan preguntas.

Si su lugar de trabajo es presencial, asegúrese de que los empleados despedidos puedan volver a casa sin tener que sufrir humillaciones. Si su lugar de trabajo es remoto o híbrido, facilite que los empleados devuelvan el equipo de la empresa sin tener que pagar de su bolsillo.

Los latinos, los afroamericanos y los empleados de otros grupos excluidos tienen muchas más probabilidades de verse afectados cuando una empresa reduce su grupo de contratistas.

Cada empleado que es despedido merece escuchar directamente del liderazgo cómo se tomaron las decisiones y por qué. También merecen una conversación uno a uno para comprender qué apoyo recibirán de la empresa.

No se olvide de sus “sobrevivientes”.

Uno de los errores más comunes es creer que todo vuelve a la normalidad inmediatamente después del anuncio. Nunca olvide que las personas que se quedan con usted están observando cómo maneja la comunicación sobre los despidos, cómo trata a los empleados que se van y cómo apoya a los empleados después de que se van.

Cada empleado retenido tendrá un proceso individual y un cronograma a medida que se adapte a la nueva normalidad. Es común lidiar con una versión laboral de la “culpa del sobreviviente”. En un estudio realizado por Leadership IQ, el 74% de los empleados que mantuvieron su trabajo durante un despido informaron que su productividad había disminuido desde el despido. Facilitar y formalizar las comunicaciones en curso ayudará a reconstruir la confianza. Anime a los empleados retenidos a conectarse con exempleados, ofrezca hacer presentaciones, comparta recomendaciones de LinkedIn y proporcione referencias.

Cuando finaliza el proceso de reducción de personal, los líderes tienen la oportunidad de restablecer la cultura, lo que hace que DEI sea fundamental para el futuro de la empresa. Aconsejamos a nuestros clientes que hagan lo siguiente después de los despidos:

Reenfocar y alinear en torno a una nueva estrategia impulsada por un propósito.

A veces, la reducción de personal requiere que la empresa se concentre en una estrategia refinada e impulsada por un propósito. Destilar la información y llevar la estrategia a una sola página que alinee a todo el equipo puede ayudar a la organización a avanzar con entusiasmo renovado.

Evaluar la cultura.

Realice una evaluación de la cultura para determinar qué áreas requieren mejoras. Es probable que no sea factible o necesario realizar una revisión integral de la cultura, pero realizar una evaluación posterior al despido puede enfocarse en áreas específicas que deben abordarse y ayudar a establecer el camino hacia la cultura inclusiva que siempre ha querido y que su empresa necesita.

Nunca olvide que las personas que se quedan con usted están observando cómo maneja la comunicación sobre los despidos, cómo trata a los empleados que se van y cómo apoya a los empleados después de que se van.

Cuando finaliza el proceso de reducción de personal, los líderes tienen la oportunidad de restablecer la cultura, lo que hace que DEI sea fundamental para el futuro de la empresa.

Asociarse con los empleados.

Tener que “hacer más con menos” conlleva muchos desafíos reales, y los líderes deben involucrar a los empleados para crear la base de un entusiasmo y una motivación renovados. No les diga simplemente qué hacer, invítelos a participar.

A medida que pasamos a las separaciones, es esencial recordar que la forma en que despedimos a las personas es tan importante como la forma en que las contratamos y promovemos.

**CAPITAL
HUMANO**

Es esencial recordar que la forma en que despedimos a las personas es tan importante como la forma en que las contratamos y promovemos.

Sobre las autoras:

Corey Jones es cofundadora de PrismWork, una consultora enfocada en transformación cultural en los lugares de trabajo.

Daina Middleton es colaboradora en PrismWork.

Rebecca Weaver es una socia consultora en PrismWork y fundadora y CEO de HRuprise, una empresa consultora de recursos humanos y defensora de los empleados.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com