

# Héroe o villano, ¿cuándo dejar un empleo?

Abandonar un empleo en la cumbre del éxito profesional es una opción, pero también lo es luchar hasta las últimas consecuencias cuando las cosas van mal, aunque sea a costa del prestigio de una carrera. ¿Cuáles son las consecuencias para el futuro laboral? **Por Montse Mateos**

Sus resultados son inmejorables y en la última evaluación su jefe le felicitó por un trabajo impecable... pero usted decide dimitir. Eso fue lo que hizo la semana pasada Zinedine Zidane. Con nueve títulos y tres Champions nadie se cuestiona la valía del entrenador que justificaba su marcha con una frase: "El equipo necesita un cambio para seguir ganando". La cara B de esta actitud se ilustra con otros profesionales que luchan hasta las últimas consecuencias por mantener un puesto en el que nadie los quiere, aun a costa de su prestigio. Un precio tan elevado que puede minar su futuro en otra organización.

Gestionar el éxito o el fracaso para venderlo como el mejor aval para cambiar de puesto de trabajo es la clave. Porque tanto uno como otro forman parte de una carrera profesional al uso. De hecho, en la cultura anglosajona se mira con recelo a aquellos que nunca han sufrido un vaivén en su trayectoria; un sentimiento que es más acusado entre los inversores que quieren apostar por una *start up*: en Silicon Valley los emprendedores de éxito tienen menos opciones que aquellos que han conseguido salir adelante en las peores circunstancias.

## El legado

Desde una perspectiva profesional, Eva Rimbau, profesora de recursos humanos de la UOC, asegura que "el éxito se vende solo, no es necesario gestionarlo demasiado. Pero hay que estar preparado para responder a la pregunta de por qué se quiere cambiar de empresa si todo va tan bien. La mejor respuesta es que se desea avanzar en la carrera, sea a un nivel de mayor responsabilidad o en un cambio lateral que proporcionará las capacidades necesarias para un avance posterior".

Susana Gómez y María García, socias fundadoras de Smart Culture, matizan que "los profesionales de éxito van a cambiar como media once veces de trabajo por una necesidad conectada a la reinversión, a la curiosidad por aprender y al disfrute asociado a la vida profesional. El concepto de éxito basado únicamente en resultados está evolucionando hacia un concepto que incluye la satisfacción y la felicidad". Rimbau hace una puntualización: "Un directivo o un profesional no debería marcharse de la empresa sin ayudar a encontrar y formar a su sustituto. Esto es más cierto cuanto más arriba en la jerarquía se encuentre esta persona".

David Monge, director general de Nexian —empresa de recursos humanos— coincide: "El éxito futuro exige formar y preparar a las personas del equipo que quedan para mantener una línea coherente con lo hecho hasta el momento. Alcanzar el éxito, y fichar por otro equipo o abandonar el proyecto puede no ser el mejor aval para abandonar una compañía. Y lo mismo ocurre en sentido contrario".



**VILLANOS** 'Maléfica' y 'Cruella de Vil' son dos de las villanas de cuento que se hicieron de carne y hueso en el cine interpretadas por Angelina Jolie y Glen Close. Como algunos profesionales, desplegaron todas sus habilidades para mantenerse en una posición que no les correspondía y de la que, finalmente, fueron expulsadas.

Según Jorge Cagigas, socio director de Epictetes, "ambas partes saben que el compromiso está roto. La única diferencia es el grado de tolerancia que cada uno tiene en esta situación. Al final la decisión tomada y quién la tomó en primer lugar, al contrario de lo que se puede pensar, acostumbra a ser poco relevante".

Donde se viven de cerca estas situaciones es en el *coaching*. En estos procesos el *coach* —entrenador— ayuda al *coachee* —profesional— a descubrir cuáles son sus carencias y cómo potenciar sus habilidades. Inés Mazarrasa es *coach* y explica que "cuando se abandona un puesto desde el éxito, es porque quieres y lo haces sabiendo que la gloria no era solo tuya, sino de la organización; lo dejas ahí donde tiene que estar, para dar el siguiente

**Un profesional nunca debería marcharse de una empresa sin ayudar a buscar y a formar a un sustituto**

**El éxito basado sólo en resultados ha evolucionado hacia otro que incluye además satisfacción**

paso en el camino elegido. Hacerlo se sostiene en alegría e ilusión en el futuro. El fracaso provoca tristeza y rabia y se va en emociones muy limitantes". Cagigas advierte que "siempre es mejor dejar a una organización en el mejor momento, aunque esto puede tener alguna contraindicación, por ejemplo que en el siguiente proyecto no se logren las cuotas de éxito que se alcanzaron en el anterior".

## Búsqueda de empleo

Tener éxito o haber fracasado es humano. Monge comenta que ambos escenarios son válidos para acceder a un empleo pero que, llegado el momento, aceptar a uno u otro candidato depende de la situación de la compañía reclutadora: "Si necesita un perfil y está

## ATRACTIVO FRACASO

El fracaso es atractivo. Susana Gómez y María García, socias fundadoras de Smart Culture, califican el miedo al fracaso como "una de las habilidades clave de líder del siglo XXI", porque conecta con la valentía tan necesaria en las organizaciones. Explican que en el siglo XX los perfiles vinculados a un pasado y a un presente de éxito eran aquellos más demandados bajo la hipótesis de 'si ha tenido éxito en el pasado, lo tendrá en el futuro'. Sin embargo, apuntan que se está produciendo un cambio de paradigma: "Los candidatos que han aprendido de sus errores son más valorados porque se supone experiencia, honestidad (es difícil creerse que nunca has cometido un error), autoconocimiento, gestión de la adversidad y capacidad de desarrollo de nuevas habilidades. Explorar cómo un profesional gestiona el fracaso es imprescindible en un contexto VUCA en el que vivimos".

disponible, sería acertado contratarlo en pleno éxito. Pero si lo que quiere el seleccionador es dotar a la empresa de personal que a largo plazo pueda diseñar, implementar y sostener una línea estratégica en una empresa, creo que es más adecuado fichar a profesionales capaces de cerrar un ciclo completo en una compañía e implicarse en el proyecto".

Puri Paniagua, socia de Pedersen and Partners, aconseja a los candidatos que lleven a sus espaldas un fracaso que lo conviertan en algo positivo, "contando la historia, haciendo un buen análisis de la trayectoria e identificando los factores que han llevado al fracaso. Eso es una fortaleza, por que implica aprendizaje. La cultura anglosajona valora los errores como punto de partida de un aprendizaje. Encontrar las *lessons learned* de un fracaso es vital. Uno aprende más de los errores que de los éxitos".

Si se trata de una persona que ha soportado un entorno tóxico durante mucho tiempo, Rimbau apunta "la respuesta al reclutador también tiene que ser la de búsqueda de una mejora, no la de huir de una empresa o un puesto que no le gusta. No hay que posicionarse como víctima ni hablar mal del anterior empleador". Paniagua añade que el candidato debe explicar con claridad por qué no ha conseguido enderezar o resolver determinada situación: "No se puede acusar a los demás. No se debe transmitir una falta de planificación o de conocimiento. Pero hay que reconocer alguna debilidad".

## El momento más adecuado

"No hay una decisión ni un camino más noble que otro, en ambos casos se actúa según lo que el profesional considere mejor para sí mismo o para el proyecto que está desarrollando". Úrsula Calvo, instructora de *mindfulness* y fundadora del Úrsula Calvo Center, cree que la lucha nunca conviene porque "implica que las intenciones del individuo y las de la compañía son diferentes o que son enemigos". Entre los factores que pueden llevar a decidir, ya sea en un momento de éxito o de fracaso, destaca la energía y motivación que despierta el proyecto, la necesidad de reconocimiento, de aprobación o de imponer creencias o razones, el apego a cómo son las

cosas ahora o el miedo al cambio o, por último, otras circunstancias u oportunidades personales o profesionales. No obstante, Calvo reconoce que no hay ventajas e inconvenientes universales, cada uno debe ver las suyas: "Si es exitoso, porque el éxito es una forma de ser, lo seguirá siendo allá donde vaya; a pesar de tener fracasos en el camino, porque la persona exitosa sabe que no son otra cosa que aprendizajes. De la misma manera, un individuo exitoso puede abandonar un puesto de trabajo en el que considera que ha fracasado, es decir, ha aprendido cómo no hacer las cosas, para embarcarse en otro reto".