

## OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

### CÓMO ACERTAR AL CAMBIAR DE TRABAJO

Equivocarse en las decisiones de carrera, ya sea por cambiar al sitio inadecuado o por dejar pasar trenes sin subir a ellos, puede pasar factura e incluso hacerla descarrilar

**Plácido Fajardo**

Managing Partner de Leaderland



Siempre atrajo mi curiosidad el proceso mental que utilizamos los seres humanos para tomar las grandes decisiones. Elegir pareja, tener hijos, comprar una casa o cambiar de trabajo son ejemplos de decisiones importantes que tomamos a lo largo de nuestras vidas.

Lo de cambiar de trabajo era todo un acontecimiento en la época de nuestros padres, pues ocurría muy pocas veces en la vida profesional. En cambio, hoy los 'millennials' cambian de trabajo cada 28 meses –'job hopping'–, según un estudio de Deloitte. Lejos quedan los 10 años de promedio de permanencia en las empresas de quienes nacimos en el 'baby boom'. Mirando a un futuro próximo, en el año 2025 el 75% de los empleados serán 'millennials' –según Universia–, o sea, que cambiar de empleo va a ser el pan nuestro de cada día.

Como consultor en materia de talento para las organizaciones y asesor de carreras para los directivos, participo de lleno en los procesos de toma de decisiones para contratar o para ser contratado. Los aspectos principales que unos y otros tienen en cuenta a la hora de elegir reflejan sus prioridades, sus valores, sus expectativas y también su personalidad. De hecho, la manera que tenemos de decidir está íntimamente asociada a esta.

Para las empresas, las decisiones y sus consecuencias suelen ser muy importantes –ya hemos hablado otras veces del enorme coste y desgaste de una mala selección–. Pero, para los profesionales, lo son mucho más: sus carreras son únicas e irrepetibles, parte sustancial de sus vidas. Equivocarse en las decisiones de carrera, ya sea por cambiar al sitio inadecuado o por dejar pasar trenes sin subir a ellos, puede pasar factura e incluso hacerla descarrilar. Un mal cambio puede frenarla o hacerla retroceder. Y rechazar una buena propuesta para moverse puede significar estancarse y perder una ocasión de oro para acelerar el aprendizaje e impulsar el progreso profesional.

¿Por qué personas inteligentes e incluso brillantes toman malas decisiones al respecto? ¿Cuáles son los procesos mentales que utilizamos los seres humanos para decidir? En 'El error de Descartes', el prestigioso neurólogo portugués António Damásio, Premio Príncipe de Asturias, nos da algunas pistas al respecto, mientras desmonta los postulados del racionalismo a ultranza cartesiano. Aplicamos menos la razón a medida que las decisiones afectan más de lleno a nuestro dominio personal inmediato, aquel que "está más cerca de nuestro destino e implica la mayor incertidumbre y complejidad". En estos supuestos, las emociones juegan un papel determinante, incluso antes de razonar.

Cuando pensamos en una decisión importante de cambio, si aparece en nuestra mente, aunque sea de forma fugaz, un resultado malo asociado a determinada opción de respuesta, experimentamos un sentimiento desagradable en nuestras entrañas –marcador somático, como Damásio lo denomina–, que emite una señal de alarma ante el peligro que se avecina y nos lleva a rechazar inmediatamente esa opción y a elegir otras alternativas.

Precisamente, las decisiones de cambio de trabajo o de empresa nos confrontan ante la incertidumbre y afectan de forma muy directa a nuestro dominio personal y social. Lo conocido nos conforta con nuestra rutina más cierta e inmediata, mientras lo desconocido nos genera la carga negativa de enfrentarnos a la incertidumbre o del miedo a fracasar en un entorno extraño. Esta presunción negativa es somatizada y nos lleva a rechazar cambios que podrían representar verdaderas oportunidades, sin llegar a hacer un balance racional de coste-beneficio, que queda eclipsado por el poder del sentimiento. Sencillamente, descartamos de un plumazo aquella posibilidad que nos puede hacer daño.

Afortunadamente, otras veces las personas son capaces de percibir cómo los beneficios futuros positivos prevalecen sobre las consecuencias inmediatas negativas. Así, el nuevo trabajo ensanchará nuestro aprendizaje con nuevos conocimientos, nuevas experiencias y nuevos retos. También nos traerá nuevas responsabilidades y a menudo mejores condiciones económicas. En este caso, el hecho de pensar en una ventaja futura crea un marcador somático positivo que se alza sobre la opción desfavorable de corto plazo, siguiendo la teoría de Damásio.

La fuerza de voluntad puede ser la responsable de que algunas personas estén dispuestas a sacrificar parte de su presente para alcanzar un beneficio futuro. O también a saber diferir el premio, como en 'El test de la golosina' (Walter Mischel, 1960). Consistía en llevar uno por uno a niños de cuatro años a una habitación, dejarles frente a una golosina y decirles: "Ahora me marchó y regresaré en unos 20 minutos. Si lo deseas, puedes tomar una golosina, pero si esperas a que vuelva, te daré dos". Los que supieron esperar demostraron años más tarde una inteligencia superior, a la que Goleman añadiría después el calificativo de "emocional", y le atribuiría la asombrosa capacidad de ser el mayor determinante de éxito en la vida.

Frente a las decisiones de cambio profesional, podemos actuar de manera táctica o estratégica. La primera opción significa mirar el corto plazo, el beneficio inmediato y la aminoración de riesgos. La segunda requiere luces largas, pensar en el beneficio futuro y, sobre todo, valorar cuánto nos acercaremos con el cambio a donde pretendemos llegar. Claro que para eso es necesario saber lo que queremos, tener dibujada en nuestra mente una determinada aspiración, una cierta meta profesional, además de haber elegido unos indicadores que nos vayan confirmando si el rumbo es el correcto.

Rechazar un cambio que nos acerque a nuestro objetivo profesional por el influjo de un 'marcador somático negativo' es una decisión demasiado táctica, que puede tener un coste de oportunidad muy elevado. La decisión estratégica, en cambio, requiere de una mayor fuerza de voluntad, es decir, de elegir en función de los resultados de largo plazo y no de las consecuencias inmediatas, por incómodas que nos parezcan y que normalmente son.

**El Confidencial**