

## SUSANA NAVARRO (B): LAS RAZONES DE UNA SALIDA<sup>1</sup>

Después de pensarlo tranquilamente, Adolfo consideró conveniente averiguar las causas reales que habían llevado a Susana a tomar la decisión de abandonar la empresa. En los días siguientes a su salida, Adolfo había recibido un correo electrónico, que le dio pie para poder indagar en esa línea.

**De:** Susana Navarro

**Enviado el:** lunes, 7 de julio de 2008 19:12

**Para:** Adolfo Hernández

**Asunto:** Muchas gracias

*“Estimado D. Adolfo:*

*No quería dejar de escribirle para despedirme y darle las gracias, siento muchísimo que las cosas hayan ocurrido de esta manera. Siempre he puesto todo mi empeño en realizar un buen trabajo y hacer las cosas correctamente, y espero que esto sirva al menos para que pueda pensar que si decidí marcharme fue porque tenía buenos motivos, aunque las cosas al final se precipitaran inesperadamente.*

*Hace algún tiempo pensé en pedirle una reunión para explicarle un poco la situación en que me estaba encontrando, pero finalmente pensé que no era el cauce apropiado y quise ser respetuosa con la estructura de la empresa para no molestar a nadie. He hablado en varias ocasiones con Lola Aguirre y Carlota Restrepo, incluso he hablado con toda franqueza con D. Fernando Gómez cuando se ha presentado la ocasión. En su momento pedí a Lola un cambio de departamento con toda prudencia, si en algún momento era posible y ella lo consideraba oportuno, y en los tres últimos meses he solicitado una entrevista con cada uno de ellos, la última fue con Carlota el pasado día 12 en la que con toda la confianza que ella me dio le expliqué cuál era mi estado de ánimo y mi punto de vista sobre mi situación en la empresa.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez San Telmo Business School, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2012, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

*Aún así, le pido disculpas por el contratiempo, le repito que siento muchísimo cómo ha sucedido todo, nunca habría imaginado que me iría así de ACdN.*

*Recientemente han ocurrido un par de detalles que me llevaron ya a valorar seriamente la posibilidad de marcharme, aunque una vez tomada mi decisión creo que ya no es momento de explicar motivos, no quisiera que pensara que me voy con resentimiento. Al contrario, me marché con mucha pena por todo lo que dejó atrás, esfuerzo, compromiso, grandes compañeras... y con muchísimo agradecimiento por tantas cosas.*

*Quiero sinceramente agradecerle, tanto a usted con quien traté todo desde el principio, como a D. Manuel Martínez, la confianza que han depositado tanto en mi persona como en mi trabajo durante todo este tiempo. Le pido por favor que traslade a D. Manuel todo mi agradecimiento, también a D. Alejandro Sánchez, que a su manera tan particular también me ha hecho saber que apreciaba mi trabajo.*

*Sé que en el futuro oiré hablar de ACdN. Personas de mi entorno, familiares, antiguos compañeros de estudios, conocidos, han tenido, están teniendo actualmente, o tendrán en el futuro relación con ACdN, y quiero que sepa que siempre me sentiré feliz por haber conocido esta empresa de primera mano y me alegraré de sus éxitos.*

*Muchas gracias por todo,  
Susana Navarro”.*

Adolfo no pudo resistir la oportunidad que se le brindaba de averiguar algo más, y al día siguiente contestó al correo recibido.

**De:** Adolfo Hernández

**Enviado el:** martes, 8 de julio de 2008 16:22

**Para:** Susana Navarro

**Asunto:** RE: Muchas gracias

*“Estimada Susana:*

*Le agradezco que me haya enviado este correo: no le oculto que su salida de ACdN me ha dejado un tanto desconcertado, así en lo profesional como en lo personal.*

*En lo profesional -aún entendiéndolo y aprobando que haya seguido durante estos meses los cauces habituales establecidos, que para eso están- porque ante una decisión tan importante como la que ha tomado, y que según me dice venía gestando desde hacía tiempo, hubiera sido conveniente poner algún medio más para intentar clarificar la situación. Aunque exista una Jefatura de Secretarías que cuenta con mi plena confianza, las cuestiones generales de esa categoría profesional son responsabilidad última mía: precisamente esa Jefatura de Secretarías es el órgano habitual para asegurar que me lleguen todas las cuestiones, no para impedir que me entere de lo que ocurre. Si alguien estima*

*que no están siendo atendidas sus inquietudes, me parece que es conveniente acudir al responsable superior: al menos ese es el planteamiento que he querido que se siga en ACdN, y que me consta que tienen asumido las personas que colaboran conmigo en estas tareas. Por lo que me cuenta, parece que no he logrado explicárselo de modo patente.*

*Adicionalmente, no tengo muy claro que haya estado bien asesorada desde el punto de vista laboral, lo que aparte del perjuicio personal que pudiera causarle, le ha podido llevar a una decisión que también a nosotros nos ha cogido en uno de los peores momentos posibles: conoce mejor que yo las necesidades del Área de Asesorías permanentes en la época en que nos encontramos. Quizás si hubiera tenido algo más de confianza en la firma en general, y en mí en particular, podríamos haber enfocado el asunto de mejor modo. No quiero decir con ello que la decisión que ha tomado sea mala: al no conocer las razones de fondo que le han llevado a ella, soy incapaz de emitir una opinión ponderada; pero lo que sí estimo es que ha sido una decisión –al menos en lo que yo alcanzo a ver- un tanto precipitada.*

*En lo personal, porque su entrada en ACdN, sin dudar que usted reúna las condiciones para desempeñar el puesto de trabajo, tuvo algo –o bastante- de apuesta mía personal. Por ello estimaba que una decisión tan importante como la que ha tomado hubiera sido conveniente transmitírmela con algo de antelación, o al menos con alguna explicación. Yo, sin duda, lo hubiera agradecido.*

*Soy persona de natural optimista, y ante los distintos acontecimientos prefiero quedarme con lo positivo. El tiempo que ha estado en ACdN ha hecho un buen trabajo, y por esto le estoy –institucional y personalmente- agradecido. Me parece que hubiera podido realizar ese buen trabajo en la firma por un tiempo mayor, pero indudablemente usted no lo ha entendido así, y debo respetar su decisión, aunque no la comprenda del todo, sobre todo por el modo en que la ha comunicado.*

*Estoy convencido que con sus condiciones y capacidad de trabajo encontrará un puesto en el que poder desarrollar todas ellas: lo deseo fervientemente. No me quedo con la sensación de que esté resentida, lo cual le agradezco expresamente: en la vida profesional hay circunstancias que hacen que el encaje en una organización no sea todo lo fluido que desearíamos, y en esos casos igual lo mejor es tomar una decisión como la que ha tomado. Y eso no significa necesariamente que la Institución o la persona lo hayan hecho mal, sino que no ha habido ese necesario encaje. No dude que transmitiré sus amables palabras y agradecimiento a D. Manuel Martínez y a D. Alejandro Sánchez.*

*Acabo deseándole lo mejor y agradeciéndole el tiempo que ha estado con nosotros, y los buenos deseos que nos expresa cara al futuro. Y aprovecho para hacerle un ruego: si lo estima conveniente, me gustaría conocer algo más esas razones que le han llevado a tomar la decisión de dejar ACdN. No es interés o*