



GETTY

CONSULTORÍA

Movimientos programados

La consultora EY anunció hace unas semanas sus planes para contratar a 1.200 personas antes de junio de 2018, la mitad de las cuales serán recién licenciados. La cifra puede parecer elevada, pero no lo es tanto si se tiene en cuenta que una alta rotación es habitual en las grandes consultoras. "En nuestro modelo de negocio la rotación es sana porque está basada en el crecimiento profesional de las personas, y no todo el mundo puede llegar hasta la cima de la pirámide", argumenta José Luis Risco, su director de Recursos Humanos.

Según las estimaciones de la compañía, cada ejercicio sale de la empresa entre el 15% y el 18% de la plantilla. "El sexto año del empleado suele ser un momento clave. Si ven que sus posibilidades de seguir creciendo son limitadas, muchos optan por buscar otros rumbos profesionales", dice Risco. No se van de vacío. "En la mochila se llevan bagaje internacional, experiencia en grandes proyectos, red de contactos, conocimiento técnico, formación... en definitiva, empleabilidad. Porque tener experiencia en una gran consultora está muy bien valorado por el mercado", asegura. No solo eso; los ex empleados pueden seguir prestando un valioso servicio a la firma como embajadores. Muchos de esos 'alumni' acaban trabajando en clientes.

POR RAMÓN OLIVER

Los estudios recientes han abordado, desde distintos prismas, un tema que tradicionalmente ha sido un tabú para las organizaciones: la rotación voluntaria de sus plantillas. Uno de estos trabajos, el *Índice de Dinamismo Laboral*, elaborado conjuntamente por IESE Business School y Meta4, revela que el número de trabajadores que han abandonado voluntariamente sus puestos en España se ha multiplicado por seis en el plazo de siete años, pasando de uno por cada 600 en 2010 a uno por cada 100 durante 2017. El segundo, a cargo de la consultora Future for Work Institute, ahonda en las causas de esas salidas, y concluye que en nueve de cada diez casos la empresa podría haber hecho más por tratar de evitarlas.

Eso suponiendo, claro, que convenga evitarlas siempre. "De la rotación voluntaria se han hecho muchos dramas, pero la mejor medicina es siempre una buena dosis. Si hay poca rotación y todas tus vacantes las solucionas con promoción interna, la cultura de la empresa queda demasiado encorsetada. Y si, por el contrario, la rotación es muy alta y traes continuamente a mucha gente de fuera para reponerla, al final creas una plantilla de mercenarios en la que nadie siente los valores de la organización", opina Javier Cantera, presidente de Grupo Blc.

"El problema de la falta de rotación es que impide la renovación de la plantilla. Y en este mundo que cambia tan rápido necesitas detectar lo que pasa fuera, traer ideas innovadoras y perspectivas diferentes si no

CAMBIOS DE SILLAS SALUDABLES

Un cierto grado de rotación voluntaria y meritocrática en las compañías suele ayudar a oxigenar las organizaciones

quieres anquilosarte", advierte Santiago García, socio fundador de Future for Work Institute. Además, agrega José Ramón Pin, profesor de IESE Business School, un cierto nivel de movimiento es necesario para mantener las expectativas y a las personas enganchadas al proyecto. "En las compañías en las que no hay rotación se taponan las chimeneas. Los nuevos empleados necesitan saber que hay oportunidades reales de desarrollo y promoción para ellos. De lo contrario, se marcharán".

Una de las conclusiones del séptimo *Índice de Dinamismo Laboral* es que esa creciente rotación ya no afecta únicamente a los empleos más precarios, sino que empieza a extenderse también a los estables. Para María José Fraile, directora de Recursos Humanos de Meta4, el dato es sintomático de una mejoría en la salud del mercado laboral. "Ya no es cuestión únicamente de que se destruyan unos empleos y

se creen otros, sino que muchos profesionales que hasta ahora no se habían planteado moverse, están empezando a contemplar otras opciones".

Javier Cantera, sin embargo, cree que esa alta rotación es un tanto engañosa, ya que sólo se está produciendo en sectores y puestos muy concretos y con alta demanda, como los relacionados con la digitalización. "Son los mismos profesionales quitándose el trabajo unos a otros", concluye. Para el resto, las opciones son más limitadas. "La digitalización está cambiando los empleos, y el problema es que hay mucha gente con alta profesionalización pero baja digitalización", añade.

Perder más que ganar

Pero una vez abierto el grifo de la rotación, se corre el riesgo de perder más que ganar. Sobre todo porque, señala Andrés García Arroyo, portavoz de Workday en España, los que se marchan suelen ser los más valiosos. "Que se vaya un empleado con talento es un fracaso para la compañía porque supone tener que contratar a alguien que lo reemplace, con el coste económico y el tiempo [en términos del proceso de selección y del periodo de adaptación de esa nueva persona a su puesto] que eso representa". El profesor Pin recuerda que cada vez que un empleado abandona la empresa salen con él conocimiento y talento. "Y no sólo el formalizado; también se pierden intangibles como las relaciones personales que ese profesional mantenía con clientes, proveedores y el resto del equipo".

Además, que se marche un buen profesional puede provocar un peligroso efecto llamada en sus compañeros. La empresa debe estar preparada y tratar de

anticiparse a esa eventual fuga de talento. "El reto es saber lo que está pasando con las plantillas para poder tomar medidas correctoras. Hay que conocerlas y segmentarlas, porque no todos los empleados tienen la misma problemática", indica Fraile. Si aun así no se logra evitar la sangría, la empresa necesitará "contar con herramientas suficientes para sustituir rápidamente a esas personas e investigar las razones de esas salidas para tratar de evitarlas en el futuro", continúa.

¿Por qué se marchan? El estudio de Future for Work Institute recalca que raramente es por una sola causa. "Las principales son los jefes y la falta de oportunidades de desarrollo", explica Santiago García, "pero también influyen la ausencia de desafíos, la escasa autonomía, el salario... Al final, siempre hay una que colma el vaso. Y si además se cruza por el camino una buena oportunidad profesional, la rotación estará servida".

Si solo se tira de cantera para cubrir vacantes, la cultura de la empresa queda muy encorsetada

"En un mundo cambiante, necesitas detectar lo que pasa fuera", dice un experto en RRHH

Las causas de los abandonos suelen ser los jefes y la falta de oportunidades