

ROTACIÓN VOLUNTARIA DE DIRECTIVOS

AUNQUE ME DIGAN
VEN, ME QUEDO**NURIA CHINCHILLA**

Profesora Ordinaria de
Dirección de Personas en las
Organizaciones, IESE

Aun en época de crisis, el talento en las organizaciones sigue siendo escaso. En este artículo, la profesora explica la importancia de analizar las causas del proceso de distanciamiento, así como las medidas de retención de los directivos.

A pesar de que estamos viviendo momentos duros en los que parece que sobran personas en las organizaciones, el talento que necesitamos sigue siendo escaso y, a veces, difícil de encajar. Por otro lado, gracias al desarrollo de las redes sociales virtuales, se ponen al alcance de las personas muchas más oportunidades y alternativas de trabajo. Por eso hoy, más que nunca, es necesario conocer las causas por las que se inicia un proceso de distanciamiento, así como las palancas que facilitan el desarrollo del compromiso para conseguir una mayor fidelización de directivos y empleados.

Sin duda, perder a un buen directivo tiene consecuencias negativas, entre ellas, menor productividad, pérdida de experiencia, efecto bola de nieve o desmotivación en los que se quedan. A lo que hay que añadir importantes costes directos como los de búsqueda y contratación, formación, horas adicionales por parte de otros empleados, adquisición de conocimiento externo debido a la falta de conocimiento interno... En definitiva, se calcula que la pérdida de un empleado para la compañía supone, de media, el 150% de su salario anual.

¿Por qué se va o se queda un directivo? La clave está en la natura-

leza del vínculo que ha desarrollado con la organización. La motivación total a pertenecer a una empresa puede representarse mediante la expresión $MTp = f(ME, MI, MTR)$. Donde ME son los motivos extrínsecos (lo que me da la empresa), MI son los motivos intrínsecos (lo que aprendo en el trabajo), MTR son los motivos trascendentes (lo que impacta mi trabajo en los demás), y f es una función escalar.

En cada persona, la combinación de pesos de los motivos será distinta, y esto dará lugar a distintos tipos de vínculos con la organización:

- Vínculo extrínseco o contractual: aquel cuyo componente predominante son los motivos extrínsecos.
- Vínculo técnico o profesional: aquel cuyo componente predominante son los motivos intrínsecos.
- Vínculo de lealtad o de identificación: aquel cuyo componente predominante son los motivos trascendentes.

La cantidad de motivación a pertenecer determinará la intensidad del vínculo de pertenencia; mientras que la calidad de los componentes de esa motivación determinará la profundidad de ese vínculo y, por tanto, su mayor o menor estabilidad ante ofertas externas.

A fortiori, podemos afirmar que la probabilidad de rotación será menor cuanto más profundo sea el vínculo

de pertenencia, ya que dicho vínculo será menos “atacable” por las ofertas alternativas que aparezcan en el entorno. La rotura de un vínculo de este tipo se deberá más bien a conflictos de lealtades con otros grupos externos a la empresa, como puede ser la familia, o situaciones concretas dentro de la empresa que exijan del directivo una actuación contraria a sus principios.

El directivo cuyo vínculo con la organización sea fundamentalmente extrínseco/contractual, en la medida en que el entorno le presente una oferta con mayor retribución, estatus o prestigio, no reflexionará mucho antes de decidirse por abandonar la organización, lo denominamos “mercenario” (ver Cuadro 1). Desde el punto de vista organizativo, con ese tipo de directivo seguramente no se pueden hacer planes a largo plazo, dado que su vínculo de pertenencia con la organización es bastante inestable. En gran medida, su continuidad en la organización estará a merced del mercado de ofertas de trabajo alternativas.

Sin embargo, cuando existe verdadero compromiso, es decir, un vínculo de lealtad e identificación basado en motivos trascendentes, el comportamiento del directivo es más estable, con visión a largo plazo e independiente de las contingencias del entorno.

El directivo comprometido con la organización será, con toda probabilidad, un miembro institucional proactivo en la construcción, en el crecimiento y desarrollo de la organización por la vía de su misión. Dada su calidad motivacional, estará pendiente del desarrollo de las personas que tiene encomendadas y, por tanto, será capaz de facilitar que estas desarrollen también vínculos de pertenencia estables con la organización. Podríamos hablar de compromiso nuclear con la organización.

Además, este directivo, con una estructura motivacional de calidad y con un vínculo de lealtad o de identificación basado en el compromiso, es el tipo de catalizador que necesitan las organizaciones humanas, no

solo para estar verdaderamente cohesionadas en tiempos de crisis, sino también para poder seguir aunando esfuerzos en las épocas de bonanza.

LA DECISIÓN DE ABANDONAR

● En rigor, la rotación voluntaria ● ha de entenderse como un fenómeno puntual, precedido por una decisión de marcha, con el que finaliza un proceso de distanciamiento, por el cual la motivación a pertenecer va decreciendo y/o la motivación a abandonar la empresa va creciendo, hasta un punto en el que esta es mayor que aquella y, además, la marcha es factible por existir una oferta externa o por tener suficiente capacidad de financiación personal.

Las causas por las que un directivo decide abandonar la empresa pueden clasificarse en: causas de fondo, causas coadyuvantes y causas desencadenantes. Cuando un directivo decide abandonar la empresa, lo primero que debemos investigar es si la causa de su decisión reside en una disminución de su motivación a pertenecer a esa organización (*push*) o si se trata de un aumento en su motivación a abandonarla (*pull*).

En el primer caso, es sumamente importante reconocer qué componentes de su motivación no están siendo suficientemente satisfechos dentro de la empresa, a fin de poder evaluar las consecuencias organizativas de una eventual rotación voluntaria.

En el segundo caso –rotación por aumento de su motivación a abandonar la organización–, se tratará también de definir el tipo de cau-

LA ROTACIÓN SERÁ MENOR CUANTO MÁS PROFUNDO SEA EL VÍNCULO DE PERTENENCIA.

Cuadro 1

CAUSAS DE ROTACIÓN O PERMANENCIA SEGÚN EL VÍNCULO DE PERTENENCIA			
VÍNCULO EXTRÍNSICO	VÍNCULO TÉCNICO / PROFESIONAL	VÍNCULO DE LEALTAD O DE IDENTIFICACIÓN	
“Mercenario”	Avance profesional reto	“Rebelde con causa” (Ética)	SÍ ROTA
“Esposas de Oro” (no tiene otras alternativas)	Se desarrolla profesionalmente (sigue aprendiendo)	“Autorrealización”	SÍ PERMANECE



Cuadro 2

sa –el motivo– que ha determinado ese aumento. El motivo puede estar fuera de la empresa, pero dentro del ámbito laboral –como sería el caso de una oferta muy atractiva por parte de otra organización–, o bien puede ser una causa externa al ámbito laboral –como sería cualquier razón de tipo familiar de mayor o menor envergadura.

Es por ello que se requiere una gestión más profesionalizada de las entrevistas de salida con las personas que abandonan la organización de *motu proprio*, y en las que se utilice el esquema de diagnóstico que venimos proponiendo. A través de la información recogida en cada entrevista de salida realizada con suficiente profundidad, la alta dirección puede aprender sobre distintos aspectos de la realidad organizativa, así como diagnosticar posibles grietas (ver Cuadro 2).

LAS DISTINTAS MEDIDAS DE RETENCIÓN

● Si los motivos dominantes de una persona en su decisión de abandonar la empresa son de carácter extrínseco, el problema para retenerla puede verse reducido a un mayor reconocimiento explícito o a mayores compensaciones crematísticas o de estatus.

Si sus motivos dominantes pertenecen a la categoría de los intrínsecos (falta de reto, aburrimiento por repetitividad o por haber acabado el proyecto...), se podrá redefinir el puesto de trabajo de modo que le permita desarrollar sus habilidades o capacidades operativas. También se podrá estudiar un plan de crecimiento profesional por etapas, es decir, un plan de trayectoria que haga más palpable el sentido de logro. Pero si la causa desencadenante de la marcha resulta ser una oferta muy atractiva por parte del entorno, difícilmente podrá retenerse a ese directivo si no es apelando a otro tipo de motivos, ya que la capacidad de reacción de las empresas ante este tipo de exigencias es lenta y, por lo general, bastante limitada.

En el caso de que los motivos dominantes para la marcha sean los trascendentes, estamos ante un caso mucho más grave, puesto que significa que se puede estar marchando gente de gran valía personal, por estar enfrentada con un conflicto de valores, ya sea este real o percibido. Sería, por ejemplo, el caso del directivo que no ve clara la misión de la empresa: el para qué de la misma. Y esto puede pasar, o bien porque el tipo de productos o servicios que ofrece no estén satisfaciendo necesidades reales de los clientes (fallo en la misión externa), o bien porque en la toma de decisiones el criterio dominante sea el económico-financiero, olvidando, o incluso dificultando, el desarrollo personal de quienes allí trabajan (fallo en la misión interna). Es lo que en el cuadro 1 llamamos “rebelde con causa”.

Tras una visión estática del fenómeno, sería interesante averiguar en cada caso concreto cuál ha sido el proceso evolutivo del vínculo de pertenencia del directivo con respecto a la organización. De este modo, podremos empezar a inferir si el fallo organizativo tuvo lugar en el momento de la selección, o si, por el contrario, esta realidad es el resultado de aprendizajes posteriores del directivo como consecuencia de las decisiones tomadas a lo largo de su trayectoria organizativa.

PARA SABER MÁS:

Chinchilla, Nuria. *La Rotación de Directivos. ¡Comprometidos o involucrados!* (Ed. crecento! Publishing, nov. 2009)

Chinchilla Albiol, M^a Nuria, FHN-326, “Vínculos de pertenencia y compromiso con la organización”, IESE, 1 de marzo del 2000

<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/>

e-conference Alumni
“Rotación de directivos: compromiso o deserción”