



# Índice de Dinamismo Laboral

## 8ª edición

**Meta4 IDL**

Abril de 2018

Datos actualizados al primer trimestre de 2018.

---

**Equipo investigador**

Marta Elvira  
Stefano Visintin (Universidad  
Camilo José Cela)

**Consultor**

José Ramón Pin

**Equipo Meta4**

Carlos Pardo  
M<sup>a</sup> José Fraile  
David Muñoz  
Pedro Dávila

El equipo investigador del IESE Business School agradece a Meta4 su patrocinio y colaboración en la elaboración del Índice de Dinamismo Laboral. Asimismo, la generosa contribución de las empresas que han facilitado los datos de forma anónima ha sido fundamental.

Todo el material, ya sea en el grueso del texto o en los anexos, es de elaboración propia a no ser que se indique lo contrario.

# 1. Resumen ejecutivo

El dinamismo laboral, medido a través del indicador de dinamismo laboral Meta4 IDL, sigue creciendo hasta alcanzar su máximo, el 23,5%, en el primer trimestre de 2018. Es decir, durante el principio del año —entre enero y marzo—, más de uno de cada cinco empleados se ha visto involucrado en un cambio de cargo sin que correspondiera a la creación o destrucción de un puesto de trabajo. El crecimiento del IDL registrado durante los últimos dos trimestres ha sido, aproximadamente, del 2%, manteniendo la tendencia anterior. El IDL ha seguido aumentando desde principios de 2011 y, actualmente, se sitúa en el mayor nivel registrado desde que comenzáramos a medirlo en 2010.

El IDL se calcula a partir de dos componentes: la evolución del número total de empleos y los movimientos de empleados entre puestos de trabajo. Su aumento en los últimos años refleja la diferencia entre el decidido crecimiento de los movimientos de trabajadores y el lento incremento del número de empleos. Entre finales de 2017 y principios de 2018, lo que anteriormente constituía un aumento pausado de empleos se ha estabilizado. Los trabajadores afectados por la creación y destrucción de puestos han supuesto tan solo el 8% del total, en ligera disminución respecto al último informe del tercer trimestre de 2017. En los primeros tres meses de 2018, el total de nuevas contrataciones y bajas ha supuesto alrededor del 30% de los puestos de trabajo, de acuerdo con los valores anteriores.

Estos datos muestran un mercado laboral relativamente estancado (poca creación y destrucción) que se mantiene dinámico porque las empresas siguen contratando y prescindiendo de trabajadores, aumentando su rotación interna.

Entre el tercer trimestre de 2017 y el primero de 2018, la tasa de creación de puestos de trabajo ha descendido un punto porcentual (de un 5% a un 4% trimestral), y la de destrucción ha crecido ligeramente, de modo que ha quedado algo por encima del 4%. En el mismo periodo, la tasa conjunta de altas y bajas se ha estabilizado alrededor del 32%. Por otro lado, el peso relativo de los contratos de duración menor a un mes aún se encuentra en su nivel más alto. Todo esto implica que los movimientos en el mercado (un dinamismo medido a través del indicador Meta4 IDL) han aumentado.

La fotografía que nos aporta este informe refleja que las empresas siguen activas en el mercado laboral, contratando y prescindiendo de trabajadores, pero no por cubrir sus necesidades de expansión o reducción, sino por renovar

y cambiar sus plantillas, a menudo con contratos de corta duración. Los datos sobre los tipos de contrato (disponibles en la base) sugieren que los trabajadores temporales están en una situación menos estable que anteriormente.

En una mirada al medio plazo, el IDL continúa registrando un elevado y creciente dinamismo en el mercado laboral: en concreto, el indicador ha aumentado más de 19 puntos porcentuales entre principios de 2011 y de 2018. Este fuerte crecimiento indica que, en esta fase de recuperación económica, que podría haberse ralentizado entre finales de 2017 y principios de 2018, las empresas están buscando y poniendo cada vez más en práctica diferentes formas de flexibilización del empleo.

Los informes anteriores, que presentaban un análisis a nivel de empresa, mostraban que las compañías con mayor dinamismo eran aquellas que habían aumentado o reducido su personal (si bien el IDL mide únicamente el volumen de cambios entre puestos de trabajo, independientemente del crecimiento o de la disminución del número de empleados). Además, las empresas que más han contribuido al dinamismo del mercado laboral han sido precisamente aquellas que (a) se encuentran en fase de crecimiento y que, a la vez, (b) flexibilizan sus plantillas.

En consonancia con los anteriores, el presente informe sigue investigando uno de los factores que contribuyen al dinamismo del mercado laboral: las bajas voluntarias, ya que su aumento suele reflejar una mejora del mercado laboral debido a la existencia de un mayor número de oportunidades profesionales para los trabajadores. Nuestros datos muestran que la (tímida) mejora que comenzó a partir de 2010 pareció estancarse en 2017 y no está mostrando señales de recuperación en 2018.

No todas las empresas experimentan las mismas tasas de bajas voluntarias. Estas aumentaron, inicialmente, entre los empleados de empresas cuyas plantillas contaban con porcentajes altos de trabajadores temporales, quienes comenzaron a dejar sus puestos a partir de 2010. Desde 2012, se empezó a notar también una creciente incidencia de la rotación voluntaria entre los trabajadores del resto de organizaciones, quizá porque la calidad de las oportunidades mejoró lo suficiente como para animar a más empleados a buscar nuevos o mejores retos profesionales. Sin embargo, entre finales de 2017 y principios de 2018, en ambos tipos de empresas han disminuido las bajas voluntarias en sus plantillas.

## 2. Introducción

Los datos del índice Meta4 IDL se publicaron por primera vez en septiembre de 2014. Este índice permite, con periodicidad mensual y trimestral, medir la movilidad del mercado de trabajo a través del indicador de dinamismo laboral (IDL). El presente informe estudia el dinamismo del mercado laboral centrándose en los datos relativos al periodo que va desde el segundo trimestre de 2010 hasta el primero de 2018.

A partir de abril de 2016, se han introducido ciertos cambios en la base de datos sobre la que se calcula el IDL, si bien no ha variado la metodología utilizada para su cómputo. La base de datos empleada para calcular el indicador incluye empresas distribuidas sobre el total de la geografía española y la única diferencia con respecto a la que se utilizó anteriormente tiene que ver con el número de compañías consideradas. Actualmente, el estudio contiene información sobre 335 organizaciones pertenecientes a 59 grupos empresariales, que emplean a una media de 59.000 profesionales relacionados con 15 grandes sectores. En promedio, en el cuarto trimestre de 2017 y en el primero de 2018, en la base se ha registrado información relativa a 81.000 trabajadores<sup>1</sup>.

El IDL es un índice que cuantifica el nivel de movilidad laboral en cada trimestre midiendo la renovación interna de las empresas en el periodo. Se calcula a partir del flujo total de empleados y de la creación y la destrucción de empleo por parte de las empresas, y permite medir el porcentaje de trabajadores que han experimentado algún cambio en su estatus laboral (alta o baja) que no se deba a la expansión o a la reducción del empleo en su empresa, sino a la sustitución de personal que tiene lugar dentro de la misma. Es decir, dichos cambios no se derivan de la expansión o la reducción del empleo total de la economía, sino de las diferentes formas de movilidad del personal en las empresas.

Al igual que en informes anteriores, en la presente edición, se describen, en primer lugar, los flujos de empleados y de puestos de trabajo que presentan las empresas objeto de estudio, para, posteriormente, centrar la atención en el IDL.

Siempre de acuerdo con los informes anteriores, en el presente estudio se analiza en profundidad uno de los aspectos que contribuyen al dinamismo del mercado de trabajo: las bajas producidas por voluntad del trabajador, a menudo consideradas un indicador del estado de salud del mercado de trabajo. La evolución del porcentaje de rotación voluntaria muestra un crecimiento desde 2010, lo que se debe principalmente (aunque no solo) al aumento del número de bajas voluntarias en las empresas con mayores tasas de rotación de personal con contratos temporales, que parece haberse parado entre finales de 2017 y principios de 2018.

---

<sup>1</sup> El análisis se basa en información relativa al periodo comprendido entre 2010 y la actualidad. El número de trabajadores incluidos en la base de datos ha ido creciendo durante este tiempo desde los 40.000, en 2010, hasta los más de 80.000 actuales.

# 3. Indicadores de dinamismo laboral: flujos de empleados y puestos de trabajo

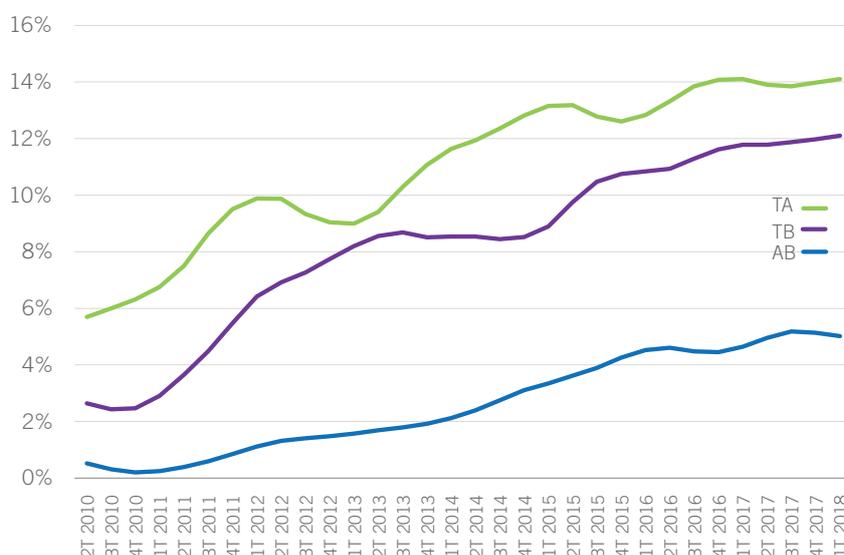
La contratación (tasa de altas, TA), el cese (tasa de bajas, TB) y la contratación de corta duración (tasa de altas más bajas, AB, que tienen lugar durante el mismo mes) son fenómenos que nos permiten obtener una primera visión del dinamismo de las empresas presentes en nuestra base de datos a lo largo del periodo observado, así como de la evolución que se ha producido más recientemente.

Desde principios de 2011, estos tres indicadores han ido creciendo, aunque de forma distinta. En este sentido, es interesante observar cómo la evolución de estas tres variables difiere en los últimos trimestres. Así, la TA ha mantenido su nivel constante durante el último año, mostrando tan solo un ligero crecimiento durante los últimos dos trimestres, y la TB ha mostrado un comportamiento similar, aunque su pauta de crecimiento ha sido ligeramente mayor. Por último, cabe mencionar que la AB ha experimentado un incremento constante durante seis años, que se ha ralentizado y estabilizado en su nivel más alto en el cuarto trimestre de 2017 y el primero de 2018.

Los niveles alcanzados por la TA, la TB y la AB en el primer trimestre de 2018 han sido del 14%, del 12% y del 5%, respectivamente. Tal como se aprecia en la **Figura 1**, en las empresas objeto de estudio se confirma un alto movimiento de empleados, que se debe a la firma de contratos, en lugar de a su terminación.

Estos datos nos comunican que, actualmente, las empresas siguen activas en el mercado laboral, manteniendo altos niveles de contratación y cese, aunque el crecimiento de estos movimientos parece haberse ralentizado hasta casi suspenderse.

**Figura 1. Flujos de empleados (tasas de altas y bajas).**  
Valores trimestrales desestacionalizados

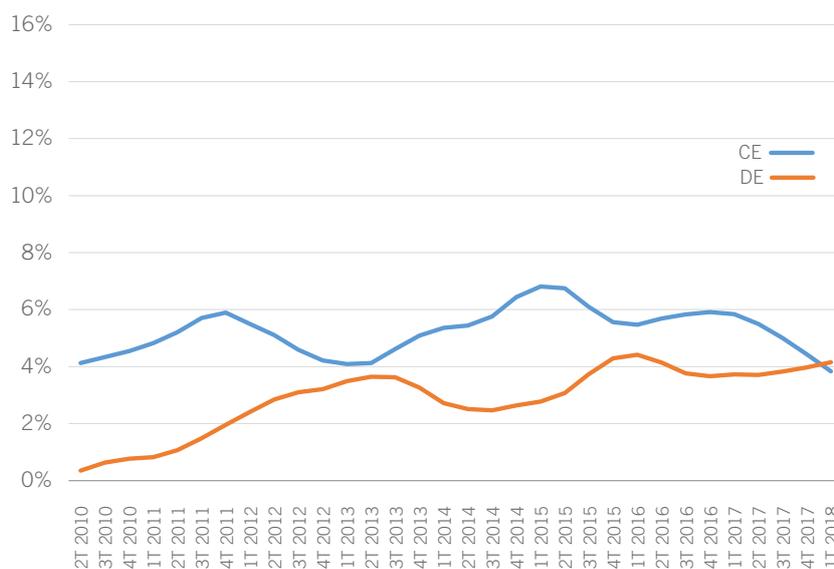


La creación y la destrucción de puestos de trabajo en el mercado laboral ha sido decididamente menor a lo largo del periodo analizado. La tasa desestacionalizada de creación de empleo (CE) muestra una clara disminución entre finales de 2017 y principios de 2018. La tasa de destrucción de empleo (DE), por su parte, ha sido relativamente estable durante el último año, con un ligero crecimiento registrado en los últimos dos trimestres.

Estos datos sugieren que, entre octubre de 2017 y marzo de 2018, las empresas han vivido un periodo de estabilización,

y empiezan 2018 creando puestos en la misma medida que los destruyen. Aparece claramente cómo se ha estabilizado el tamaño de las empresas durante el periodo, con menores crecimientos y reducciones de plantillas estables. Tal como se puede ver en la **Figura 2**, en el primer trimestre de 2018, por cada 100 puestos de trabajo, han desaparecido 4,1 y se han creado 3,8, simultáneamente, mientras que, en el momento en el que se publicó el informe anterior, en octubre de 2017, estas cifras se asentaban en 3 y 5, respectivamente.

**Figura 2. Flujos de puestos de trabajo (creación y destrucción).**  
Valores trimestrales desestacionalizados



# 4. Indicadores de dinamismo laboral: el Meta4 IDL

Los datos correspondientes al cuarto trimestre de 2017 y al primero de 2018 muestran un continuo crecimiento del dinamismo laboral, que se había reanudado en 2015, tras la estabilización parcial que se había producido el año anterior. El valor del indicador en el primer trimestre de 2018, situado en un 23,5%, señala, una vez más, que el movimiento de trabajadores entre empleo y desempleo, y viceversa, o entre diferentes puestos de trabajo (no causado por la expansión o la contracción de las empresas) se encuentra al alza.

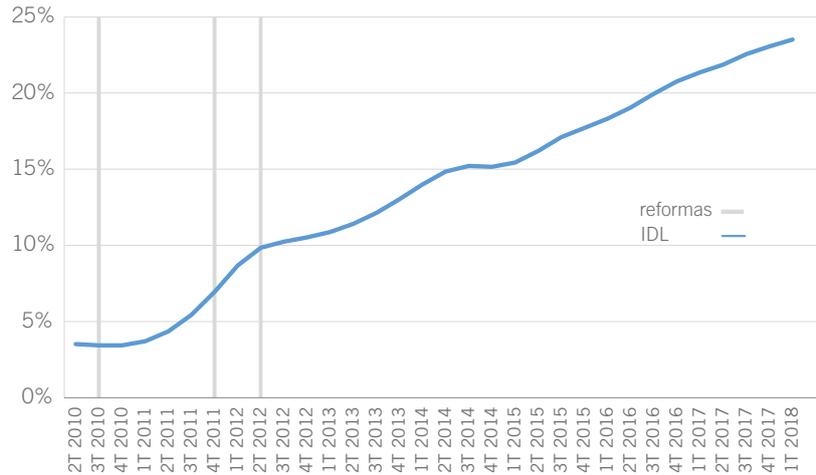
Estos movimientos no dependen directamente de la coyuntura económica, sino que obedecen a tres motivos principales. En primer lugar, algunas empresas sustituyen a un trabajador por otro, hecho que puede deberse, a su vez, a dos razones: (a) que el empleado abandone voluntariamente su puesto para dedicarse a otra actividad profesional, como puede ser el caso de un cambio de rol o de sector, o (b) que las empresas prescindan de un empleado por motivos de eficiencia y productividad. En segundo lugar, las empresas experimentan continuos procesos de transformación que exigen modificaciones en su estructura productiva, lo que requiere cambios de capital humano (por ejemplo, una reducción de plantilla en un determinado departamento en favor de la expansión de otro). Por último, el tercer motivo está relacionado con la evolución demográfica de las plantillas, que se traduce en que parte de los profesionales salen del mercado laboral (por ejemplo, por jubilación) y son sustituidos por otros.

Los datos trimestrales desestacionalizados muestran una tendencia de constante crecimiento para el indicador y sugieren que el mercado laboral se encuentra en una fase en la que se produce cada vez una mayor rotación de profesionales entre puestos de trabajo, a pesar del escaso crecimiento de los mismos. Es decir, el mercado de trabajo mantiene su dinamismo en lo relativo a la contratación, pese a que el crecimiento de la economía en general y de los puestos de trabajo en particular tan solo está siendo moderado.

El aumento del dinamismo puede conllevar mejoras en términos de eficiencia para las empresas, así como implicar la existencia de mejores oportunidades para quienes se encuentran temporalmente sin empleo. Sin embargo, un mayor dinamismo también puede significar un aumento de la precariedad y una creciente rotación de las plantillas, con la consiguiente limitación que este hecho puede suponer a la hora de retener y formar talento.

Los datos sobre los tipos de contrato (disponibles en la base) nos ayudan a entender la situación. El peso de los trabajadores con contratos temporales sobre el total se ha estabilizado en 2017; sin embargo, el porcentaje de nuevos contratos temporales sobre el total de nuevos contratos está en su máximo (rozando el 90% del total). Estos dos datos, junto con el alto valor de la AB visto en la sección anterior, nos sugieren que los contratos a tiempo determinado han acortado su duración. Los trabajadores a tiempo determinado se encuentran en una posición menos estable que anteriormente, y esto explica, en parte, el aumento del dinamismo registrado.

**Figura 3. Meta4 IDL por trimestres.**  
Valores trimestrales desestacionalizados



Nota: Los datos trimestrales presentados se han desestacionalizado mediante un filtro estadístico. De esta forma, se obtienen valores que permiten comparar los diferentes trimestres y se eliminan los efectos fijos de algunos periodos del año sobre el mercado de trabajo (por ejemplo, las campañas de Navidad o de verano). La supresión de los componentes estacionales permite apreciar con mayor claridad la tendencia del indicador a lo largo del tiempo.

El aumento del IDL que observamos en el cuarto trimestre de 2017 y en el primero de 2018, y los datos presentados en el apartado anterior nos confirman que las empresas se mantienen activas en el mercado laboral, pero la causa de ello ha dejado de ser cubrir sus necesidades de cambio durante la expansión o la reducción de sus plantillas, tal como había sucedido, por ejemplo, a lo largo de 2016. En 2017 y a principios de 2018, las compañías mantienen unas plantillas más estables en términos de tamaño, aunque los niveles de contratación y cese siguen siendo elevados, lo que significa que, sin crecer ni decrecer, están renovando su personal.

Los cambios internos de plantilla que sugieren nuestro indicador y los datos presentados en el apartado anterior para el cuarto trimestre de 2017 y el primero de 2018 pueden deberse a dos razones que se complementan. Por un lado, tienen lugar para adaptar las plantillas a los nuevos retos que implica la recuperación económica. Por otro, se deben a una mayor utilización, con respecto al pasado reciente, de la contratación a tiempo determinado para flexibilizar la fuerza de trabajo y, últimamente, a una flexibilización aún mayor de este último componente.

# 5. Las bajas voluntarias y la salud del mercado laboral

Un componente central del dinamismo laboral son las bajas voluntarias, que constituyen, quizá, el de mayor interés para las compañías. Se trata de bajas que responden al deseo del trabajador de buscar nuevos retos y requieren una sustitución, por lo que implican un coste para la empresa. Una de las fortalezas de nuestra base de datos reside en el hecho de poder observar las diferentes tipologías de bajas que experimenta cada organización. Pocos estudios cuentan con los datos suficientes a nivel de empresa y de empleado para poder distinguir con precisión la rotación voluntaria de otras categorías de bajas.

Indudablemente, las bajas voluntarias pueden considerarse un indicador de la salud del mercado laboral, dado que los empleados dejan su puesto de trabajo cuando el mercado ofrece oportunidades de mejora profesional. Esta relación entre las bajas voluntarias y las oportunidades del mercado laboral se puso de manifiesto con el cambio de ciclo económico en España entre finales de 2007 y principios de 2008. En un trabajo realizado en el año 2013, los investigadores Cueto y Rodríguez<sup>2</sup> mostraron que la rotación voluntaria alcanzó su máximo en 2007, año a partir del que fue descendiendo hasta 2011.

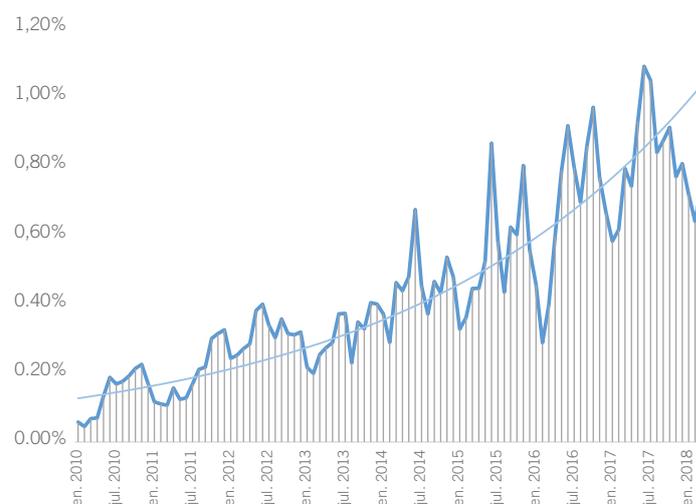
Nuestros datos indican que, en conjunto, las bajas voluntarias han ido aumentando paulatinamente desde 2010. En la **Figura 4**, puede observarse que la incidencia de las bajas voluntarias en el total de trabajadores mantiene una tendencia creciente desde principios de 2010, a pesar de la progresiva dispersión debida al creciente tamaño de la muestra y a los efectos estacionales. Aunque, en términos absolutos, la rotación debida a esta causa aún se encuentra en niveles reducidos, el peso de las bajas voluntarias sobre el total de trabajadores se ha multiplicado por diez entre los primeros meses de 2010 y el mismo periodo de 2018.

Sin embargo, durante los últimos seis meses, este crecimiento parece haberse ralentizado. Indudablemente, el efecto se debe, en parte, a razones estacionales (a principios de año, las bajas voluntarias alcanzan mínimos). Por otra parte, podría

haber un ligero empeoramiento de las perspectivas que desalienta a los trabajadores a la hora de buscar cambios.

La evolución de la rotación voluntaria necesita ser contextualizada. El peso de las bajas voluntarias sobre el total del empleo es muy limitado. Durante el periodo observado, la media de empleados que han dejado voluntariamente su trabajo cada mes es de tan solo 1 de cada 230, y ha pasado de, aproximadamente, 1 por cada 700, en 2010, a 1 por cada 140, durante los primeros tres meses de 2018.

**Figura 4. Evolución del porcentaje de las bajas voluntarias sobre el total de empleo (enero de 2010 - marzo de 2017)**



<sup>2</sup> B. Cueto, y V. Rodríguez (2013), «La antigüedad de los indefinidos despedidos en España. ¿Hay un antes y un después de la reforma laboral de 2010?», Cuadernos de Economía, vol. 36, n.º 102, pp. 184-194.

## ¿A qué empresas les afecta más la rotación voluntaria?

Para entender más a fondo tanto el crecimiento como la reciente parada de las bajas voluntarias y poder deducir las implicaciones que este fenómeno puede tener para la dirección de empresas, es importante analizar si afecta de la misma manera a todas las compañías o solo a algún tipo en particular. Por ejemplo, cabe esperar que, en las organizaciones con mayores tasas de despidos —ya se deban a la finalización de contratos temporales o a otros motivos<sup>3</sup>—, los trabajadores vean sus puestos en riesgo y que, en consecuencia, busquen activamente alternativas profesionales.

Para averiguar si nuestros datos avalan esta hipótesis, en el informe Meta4 IDL de abril de 2017, dividimos la muestra de empresas en dos grupos: aquellas con una alta tasa de despidos anuales (el 25% con mayores tasas de bajas) y las que presentan menor proporción de despidos (los tres cuartiles con una menor tasa de despidos). Observamos que, efectivamente, en las compañías que registraban mayores proporciones de bajas respecto al total de la plantilla, se reflejaba también una mayor proporción de bajas voluntarias.

Por otro lado, en la mayoría de las empresas con pocos despidos, la ratio de bajas voluntarias por trabajador era marcadamente menor. Estas evidencias confirman nuestra hipótesis: en las organizaciones donde los trabajadores perciben un mayor riesgo de perder su puesto también existen mayores niveles de bajas voluntarias.

No todas las empresas con un alto nivel de despidos son iguales. Otra distinción relevante a la hora de entender el riesgo de experimentar altas tasas de bajas voluntarias que corre una compañía se establece entre aquellas con altas tasas de cesaciones iniciadas por ellas mismas (despidos) y aquellas con altas tasas de terminación de contratos de duración determinada. Dado que, en las organizaciones con alta incidencia de terminación de contratos temporales, se dan unos mayores niveles de rotación<sup>4</sup>, cabe esperar que sus trabajadores perciban un mayor riesgo en su empleo y sean los más activos en el mercado laboral.

<sup>3</sup> Siguiendo la clasificación de bajas de la Seguridad Social, hemos considerado aquí los códigos 93 («Baja por fin contrato temporal o duración determinada») y 54 («Baja no voluntaria [otras]»). Estas causas representan, en promedio, el 75% del total de las bajas registradas en la base de datos.

<sup>4</sup> En la tercera edición del índice Meta4, que se publicó en septiembre de 2015, observamos que el dinamismo de los contratos de duración determinada era entre 3,5 y 6 veces mayor que la media.

Por tanto, hemos vuelto a dividir las empresas en dos categorías: aquellas que presentan un mayor volumen de bajas por terminación de contrato temporal (el 25% con mayor tasa de terminación de contratos temporales o primer cuartil) y las restantes. Tras observar las incidencias de las bajas voluntarias en ambas, obtenemos la **Figura 5**, que ilustra la contribución de estos dos grupos por separado al crecimiento de las bajas voluntarias presentado anteriormente.

Observamos que el aumento total de las bajas voluntarias presentado en la **Figura 4** (trasladado a la línea azul de la **Figura 5**) se debe, principalmente, al crecimiento de la rotación en las empresas con mayor número de terminaciones de contratos de duración temporal (línea roja). La reciente parada de este fenómeno está causada, de forma proporcional, tanto por las bajas voluntarias en las compañías con más terminaciones como por las bajas en las otras organizaciones.

La **Figura 5** sugiere que las empresas que aplican una política de flexibilización de plantillas a través de la contratación de empleados a tiempo determinado presentan una mayor dificultad para retener a sus trabajadores y que, por tanto, son las que experimentan una mayor incidencia de la rotación voluntaria cuando mejoran las condiciones del mercado de trabajo.

Tal como decíamos al principio de este apartado, el aumento del número de bajas voluntarias totales observado sugiere que las oportunidades en el mercado laboral han ido mejorando a lo largo del periodo objeto de estudio. En la **Figura 5**, podemos ver cómo esta mejora afecta de forma distinta a las dos categorías de empresas. Así, el gráfico indica que, hasta 2012, la rotación voluntaria se daba casi exclusivamente en trabajadores pertenecientes a compañías con un gran número de terminaciones de contratos temporales. De ello, deducimos que las mejoras en el mercado de trabajo entre 2010 y 2012 fueron poco incisivas y tan solo animaban a abandonar voluntariamente el puesto a aquellos empleados que percibían un mayor riesgo en su trabajo.

A partir de 2012, se produce un cambio de tendencia: también los trabajadores de las empresas con menor incidencia de trabajo temporal empiezan a dejar voluntariamente su puesto (**Figura 5**, línea verde), lo que probablemente indica una mejora del mercado de trabajo también para ellos. Esta tendencia ha aumentado de forma continuada y creciente, sobre todo, desde principios de 2014 y alcanzó su máximo durante el verano de 2017; según este indicador, parece que la primera mitad de 2017 fue el momento con mayores oportunidades en el mercado laboral de los últimos años.

Durante el periodo en el cual se centra este informe, desde octubre de 2017 hasta marzo de 2018, las bajas voluntarias

han ido decreciendo de forma proporcional, tanto en las empresas con más terminaciones como en el resto. Más allá del efecto estacional, los datos pueden interpretarse como señales de un enfriamiento del mercado de trabajo, que ofrece menos oportunidades, en concordancia con lo explicado en la primera parte de este informe.

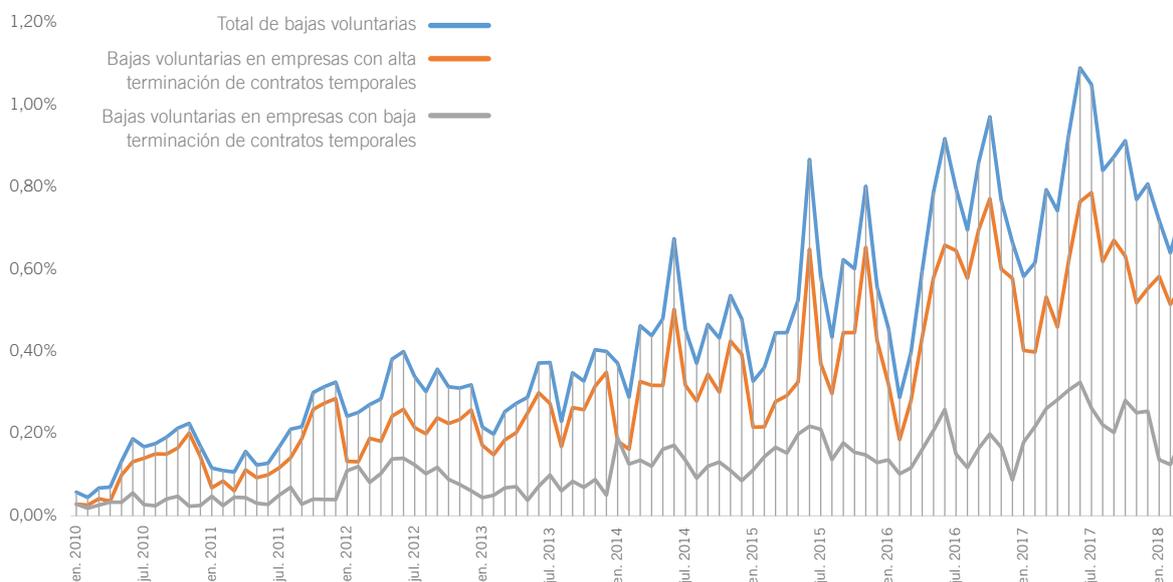
Cabe destacar, sin embargo, que durante el último año (entre abril de 2017 y marzo de 2018), de media, tan solo 1 empleado por cada 430 deja voluntariamente su puesto en empresas con baja rotación de trabajadores con contratos a tiempo determinado, frente al 1 sobre 170 de las empresas con altos niveles de bajas por finalización de contrato temporal.

En resumen, si la mejora del mercado de trabajo se midiera a través del aumento de la rotación voluntaria, nuestros datos mostrarían que, aunque escasa, esta habría dado comienzo a partir de 2010 para ralentizarse a finales de 2017. Sin embargo, el crecimiento de la rotación afecta de manera diferente a los distintos tipos de empresas. Las

bajas voluntarias aumentan, primero, en organizaciones con plantillas compuestas por altos porcentajes de trabajadores temporales, que empiezan a dejar sus puestos ya a partir de 2010. Desde 2014, se observa también una creciente incidencia de las bajas voluntarias en los empleados del resto de compañías, probablemente debido a una mejora de las oportunidades laborales, lo que incentiva la búsqueda de mejores retos profesionales, siendo 2017 el periodo con mejores perspectivas en este sentido.

Desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos, es importante conocer estos datos, ya que es probable que los primeros en abandonar su puesto sean los profesionales más competentes, quienes, a su vez, representan el talento máspreciado de las empresas, especialmente en momentos de crecimiento estratégico, para competir con éxito en un periodo de recuperación económica. Por tanto, es esencial que las empresas reflexionen sobre sus políticas de capital humano y consideren el impacto que estas pueden tener en la competitividad desde una perspectiva global integrada en el plan estratégico.

**Figura 5. Evolución del peso de las bajas voluntarias sobre el total del empleo (azul) y de las bajas voluntarias en empresas con altos niveles de bajas por finalización de contrato temporal (rojo) en relación con el resto de empresas (verde)**



**Síguenos en**

 IESE Business School

 IESE Business School

 @IESEbs

 IESE



**Barcelona**

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
(+ 34) 93 253 42 00

**Madrid**

Camino del Cerro  
del Águila, 3  
28023 Madrid  
(+34) 91 211 30 00

**Nueva York**

165 W. 57th Street  
Nueva York  
NY 10019-2201 USA  
(+1) 646 346 8850

**Múnich**

Maria-Theresia-Straße 15  
81675 Múnich, Alemania  
(+49) 89 24 20 97 90

**São Paulo**

Rua Martiniano de  
Carvalho, 573 Bela Vista  
01321001 São Paulo, Brasil  
(+55) 11 3177 8221