

## RELANZA TU CARRERA

# Cómo frenar una rotación de personal excesiva

**PREGUNTA.** Como director de sistemas de una importante compañía de distribución del sector textil, cuento con un equipo de 15 personas, la mayoría técnicos o ingenieros en informática. Aunque yo personalmente me siento bien tratado por la política de personal (salarios, *bonus*, horarios, conciliación, etcétera) de la compañía no es muy avanzada, y el resultado es un índice de rotación en el departamento de aproximadamente un 50% anual, lo que hace imposible crear un espíritu de equipo. Lo he intentado con promesas de mejora, que sólo me hacen quedar mal al ser imposibles de cumplir. La política de personal parece ser la de mantener un núcleo duro y dejar rotar al resto, el director de recursos humanos ha tirado la toalla y me pregunto si yo debo hacer lo mismo. G. F., Sevilla.

**RESPUESTA.** En primer lugar, tirar la toalla no es compatible con la condición de directivo. En segundo, como director del departamento de IT es responsable de la satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio que presta su unidad, y

### Hay que analizar quién aporta valor a la empresa para retenerlo en ella

también de la satisfacción de sus profesionales con su trabajo. En tercer lugar, no debes prometer nada que no pueda cumplir, eso sólo le desacredita y mina su liderazgo.

Una elevada rotación se puede explicar por tres posibles cau-

sas: un modelo de gestión de personas basado en "arriba o fuera", basado en una meritocracia rotunda, como es el caso de las consultoras. Pero un 50% de rotación anual es excesivo, poco eficaz y poco rentable, incluso para una consultora.

La segunda es que se está retribuyendo muy por debajo del mercado o contratando profesionales sobre cualificados para la función. Y, en tercer lugar, quizá su empresa no puede ofrecer ningún futuro a los profesionales que ocupan algunos de los puestos de su unidad, y por eso se van.

Posiblemente este último sea su caso, pero una rotación del 50% afecta a las personas, a la calidad del servicio, a la gestión del conocimiento, a la implicación de todos, y le afecta a usted. Es claro que forma parte de su responsabilidad gestionar la si-

tuación y quejarse no es la manera. Analice el valor que se aporta desde cada posición, identifique las posiciones donde se genera conocimiento, donde se desarrollan los procesos de innovación y mejora y las relaciones con los usuarios y clientes. Ésas son las posiciones clave que deben ser ocupadas por profesionales clave y estables. El resto sin duda se puede externalizar, no aporta valor, genera problemas y no le hace feliz, puede estar fuera. La clave está en analizar y argumentar esta propuesta en términos de generación de valor para la empresa y de coherencia con su modelo de negocio y de gestión. ■

**Carlos Monserrate** es socio de Ray & Berndtson España.

 **RAY & BERNDTSON**  
CONSULTANTS IN EXECUTIVE SEARCH

## Los idiomas como opción profesional

**PREGUNTA.** Trabajo como desarrollador informático, pero desde hace años he dedicado bastante tiempo y dinero a aprender idiomas, ya que es un campo que me interesa especialmente. Tengo un buen dominio de francés, inglés y, por supuesto, castellano, y alguna experiencia como traductor *freelance* de textos científicos y técnicos. También pretendo aprender nuevos idiomas, como alemán o chino. Me gustaría dedicarme profesionalmente a los idiomas, pero necesito información realista sobre cuáles son las salidas profesionales en ese campo y la mejor forma de enfocar esa carrera (oposiciones, traducción, etcétera) G. M. Barcelona.

**RESPUESTA.** Actualmente los idiomas no sólo son en sí mismos un conocimiento básico para el desarrollo de una profesión (traducción e interpretación, enseñanza...), sino un requisito imprescindible para el desempeño de muchos puestos que, por el contexto en el que se dan (entorno multinacional, sector muy especializado, variedad cultural, etcétera), requieren el dominio de un idioma.

En el ámbito de la informática son un valor añadido en todas las empresas, fundamentalmente en compañías tecnológicas, consultorías y multinacionales que operan en diversos países. Asimismo, la traducción de manuales técnicos es un aspecto implícito en la casi totalidad de puestos informáticos. Por

ello, el hecho de que disponga de un buen dominio del inglés o el francés es muy positivo dentro de su entorno laboral, ya que existen pocos profesionales técnicos con dominio de varios idiomas, lo que aumenta su atractivo en el mercado de candidatos.

Si tiene inquietud en dedicarse profesionalmente a los idiomas, aproveche la oportunidad que le brinda su especialización como desarrollador informático. Hoy en día hay muchas empresas que deslocalizan el departamento de informática y requieren profesionales técnicamente muy cualificados con dominio de idiomas para desarrollar su función en otros países, por lo que su perfil sería muy interesante si contempla esta posibilidad. Si no entra en sus planes

trasladarse a otro país, siempre puede compaginar su profesión con colaboraciones *freelance* en empresas que ofrecen servicios de idiomas.

Si tiene decidido abandonar su carrera como desarrollador informático y dedicarse al cien por cien a los idiomas, sus salidas profesionales se reducen básicamente al ámbito de la enseñanza y la traducción, aunque debe saber que en muchas empresas valorarán titulaciones específicas como filología, traducción e interpretación o magisterio. ■

**Judith Mestre** es directora de operaciones de Hay Selección.

Hay Selección