

¿El turnover en ESN: problema sistémico o mala gestión del talento?

Frédéric Le Pennec · 18 de febrero de 2025



El turnover en ESN se debe tanto al modelo del sector como a prácticas de RRHH mejorables. El artículo muestra cómo un mejor acompañamiento, perspectivas claras y una política salarial adecuada pueden reducirlo.

El turnover en las ESN es un tema que surge constantemente en las discusiones de los directivos, gerentes y RRHH. ¿Es simplemente inherente al modelo de las ESN o es una consecuencia de una gestión del talento mejorable?

Un turnover estructural... pero no una fatalidad

Las ESN se basan en un modelo donde la movilidad es la norma. Las misiones son temporales, los consultores buscan rápidamente nuevos desafíos y los propios clientes imponen límites para evitar riesgos de recalificación. Resultado: una renovación frecuente de personal que parece difícil de frenar.

Pero si este fenómeno parece inevitable, ¿significa eso que las ESN simplemente deben aceptarlo?

Una gestión del talento mejorable

El turnover no es solo un problema externo o estructural. También es, y sobre todo, el reflejo de cómo las ESN gestionan su talento. Algunos errores de gestión son particularmente comunes:

- **Falta de perspectivas:** Muchos consultores no ven una trayectoria clara dentro de su ESN, lo que los lleva a irse tan pronto como aparece una mejor oportunidad.
- **Un seguimiento de RRHH y gestión insuficiente:** Demasiadas veces, una vez en misión, los consultores quedan abandonados. Su único punto de contacto se convierte en el cliente, y la ESN ya no desempeña su papel como empleador.
- **Un enfoque transaccional del reclutamiento:** Las ESN a menudo reclutan de manera urgente, priorizando el volumen en detrimento de la calidad de la coincidencia. Resultado: consultores que se sienten mal integrados y que se van rápidamente.
- **Una política salarial poco competitiva:** Ante una alta demanda, el mercado impone una revalorización regular de los salarios. Sin embargo, muchas ESN se resisten a ajustar las remuneraciones, empujando así a sus talentos hacia la competencia.

¿Se puede realmente limitar el turnover?

Si bien no se puede erradicar, es posible reducirlo considerablemente con un enfoque más humano y estratégico. Esto pasa por un mejor acompañamiento de los consultores, una verdadera reflexión sobre su evolución, una política salarial más atractiva y una cultura corporativa que inspire ganas de quedarse.

Finalmente, el turnover en ESN es tanto un problema sistémico como una cuestión de gestión del talento. Aceptar esta realidad es ya un primer paso hacia soluciones concretas.