

# Abordar la Rebelión del Talento: ¿Debería contratar empleados *boomerang*?

Con la actual Rebelión del Talento, la contratación para cubrir el creciente número de vacantes se ha intensificado. A medida que las organizaciones buscan a los candidatos adecuados, muchas descubren que tienen la opción de contratar «empleados *boomerang*», o antiguos colaboradores que dejaron la empresa por una u otra razón. El número de los denominados empleados *boomerang* está en ascenso y muchas empresas consideran que su vinculación es una solución rápida y sencilla a un problema complejo. Esto nos lleva a cuestionarnos si conviene o no contratarlos.

## Contratar a candidatos *boomerang*

No es inusual que un trabajador vuelva a una empresa anterior. Una encuesta en 2015 reveló que alrededor del 15 % de los empleados regresaron a su antigua compañía en algún momento de su carrera y el 75 % de los profesionales de RR. HH. afirman que están abiertos a las reconstrucciones.<sup>1</sup> A primera vista, son muchas las ventajas de traerlos de nuevo a la empresa: familiaridad, menores costes de contratación y formación, tiempo de incorporación más corto, y una rápida

integración social.<sup>2</sup> Sin embargo, todavía hay preguntas en el aire: ¿Cómo será su desempeño? ¿Cuán comprometidos estarán? ¿Qué probabilidad hay de que se marchen de nuevo?

## Proliferación de candidatos *boomerang*

La rebelión del talento ha llevado a muchas personas a dejar su trabajo con la esperanza de encontrar mejores opciones profesionales. No obstante, algunos comprobaron que no todo lo que reluce es oro y la promesa de un mejor empleo, no fue sino un sueño.

15%

de los empleados regresan a su antigua empresa en algún momento de su carrera<sup>1</sup>

75%

de los profesionales de RR. HH. afirman estar abierto a las reconstrucciones<sup>1</sup>

Algunos deciden regresar a su antigua organización, al darse cuenta de que su trabajo no era tan malo, o de que las buenas alternativas no abundan. Esto resulta especialmente cierto cuando la empresa anterior ha tomado medidas concretas para mejorar la atracción y retención, como establecer aumentos de salarios y prestaciones, ofrecer mayor flexibilidad y beneficios, o centrarse en mejorar la experiencia de los empleados para crear una cultura más atractiva e interesante.

Otra parte de los empleados *boomerang* puede haber dejado su empleo por razones diferentes, como problemas de salud física o mental, obligaciones familiares y jubilación, pero ahora están deseosos de reincorporarse al mundo laboral. Cabe la posibilidad de que algunos hayan incluso planificado deliberadamente su salida con el objetivo expreso de negociar una oferta mejor a su regreso.

Los estudios demuestran que los candidatos *boomerang* suelen ser aquellos cuya permanencia fue corta. Quizá dejaron la empresa por un cambio abrupto, por ejemplo influenciados por el fenómeno de la rebelión del talento o el aumento de la presión por cuenta de la pandemia; y no por un descontento desarrollado a lo largo del tiempo. Por lo tanto, ellos tienen más probabilidades de regresar a la organización que aquellos que permanecieron un periodo largo y planificaron cuidadosamente su salida por un descontento acumulado a través del tiempo.<sup>3</sup>

### Los *boomerang* pueden ser buenos candidatos

Como regresan por mejores oportunidades o siendo conscientes de que las alternativas mejores no abundan, los empleados *boomerang* pueden regresar con un mejor salario, más consideración por sus empleadores y mayores niveles de compromiso y satisfacción. Incluso se ha comprobado que van más allá de sus funciones ofreciendo ayuda para tareas no habituales y aceptando trabajo que no está incluido en la descripción del cargo.<sup>4</sup>

Es más, un estudio reciente confirma que los empleados *boomerang* rinden mejor que las contrataciones externas, en especial cuando el cargo tiene una gran interdependencia con otras

áreas y requiere orientación relacional. Es decir, en la medida en la que requiera cooperación, preocupación por los demás y una orientación social. Por otra parte, aquellos que regresan para trabajar bajo el mismo manager y la misma unidad de negocio tienden a tener un desempeño superior al de los externos.<sup>5</sup> Estas conclusiones indican que sus conocimientos previos del trabajo y del sistema social de la organización, así como las relaciones sociales preexistentes, son recursos valiosos que permiten a los empleados *boomerang* sobresalir.



Otros estudios sugieren que las recontrataciones rinden igual que antes de marcharse y que su rendimiento durante el primer año es similar al de las contrataciones internas y externas. Sin embargo, esta tendencia puede no mantenerse, y los datos sugieren que los candidatos externos pueden superar a los empleados *boomerang* en los años siguientes.<sup>6</sup> En cuanto a managers recontratados, los resultados muestran que tienen más probabilidades de ser ascendidos que el talento interno, pero tienen menos probabilidades de ser promovidos en comparación con el talento externo.<sup>7</sup>

Los estudios también indican que aquellos que dejan la empresa por segunda vez normalmente lo hacen por la misma razón o por una razón similar a la de la primera vez.<sup>8</sup>

Por lo tanto, es importante que las empresas sean más diligentes a la hora de realizar entrevistas de salida para identificar las razones de la rotación antes de decidir si contratan o no a un empleado *boomerang*.

### Recuperar a los empleados *boomerang*

Si al analizar los beneficios potenciales de volver a contratar a antiguos empleados, la organización desea beneficiarse de esta tendencia, es importante que comience a preparar el terreno para su posible regreso.



Asegúrese de realizar entrevistas de salida para identificar y solucionar cualquier problema que pueda haber contribuido a la decisión del empleado de dejar la organización.

1. The Workforce Institute at Kronos (2015). The Employee Engagement Lifecycle Series. Extraído de: <https://www.businesswire.com/news/home/20150901005843/en/They%E2%80%99re-Back!-Survey-Reveals-Changing-Mindset-Boomerang#.VebYU7xVhHw>
2. Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., y Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67, 421–462.
3. Ibid.
4. Snyder, D. G., Stewart, V. R., y Shea, C. T. (2021). Hello again: Managing talent with boomerang employees. *Human Resource Management*, 60, 295–312.
5. Keller, J. R., Kehoe, R. R., Bidwell, M. J., Collings, D. G., y Myer, A. (2021). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, 64, 1654–1684.
6. Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., y Campion, M. A. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47, 2198–2225.
7. Ibid.
8. Ibid.

Así mismo, los líderes deben esforzarse por mantener el vínculo con los colaboradores que se marchan ya sea a través de asociaciones de antiguos empleados, redes sociales o profesionales. Una vez recontratados, preste especial atención a la experiencia de incorporación de los empleados *boomerang*. Vivimos en constante evolución y desde su anterior periodo de servicio son muchas cosas las que pueden haber cambiado, tales como la estructura organizacional, el equipo de líderes, las estrategias de negocio y de capital humano y hasta la misión y la visión de la empresa. No asuma que los empleados *boomerang* pueden retomar el trabajo donde lo dejaron e invierta el tiempo y la energía necesarios para que se reincorporen adecuadamente a la organización.

### En resumidas cuentas:

Volver a contratar a empleados *boomerang* parece una opción viable y eficaz, al menos a corto plazo. Si se establecen las consideraciones y expectativas adecuadas, las organizaciones no deben temer contratar a empleados *boomerang* para hacer frente a las vacantes, los desafíos y las oportunidades que presenta la rebelión del talento.

### CONTACTOS

#### Meng Li, Ph.D.

Consultant  
Leadership Assessment & Development  
[meng.li@kincentric.com](mailto:meng.li@kincentric.com)

#### Brian J. Ruggeberg, Ph.D.

Managing Director, Partner  
Leadership Assessment & Development  
[brian.ruggeberg@kincentric.com](mailto:brian.ruggeberg@kincentric.com)

Si tiene alguna pregunta no dude en [contactar con nosotros](#). Si desea recibir nuestras comunicaciones y contenidos en el futuro, [suscríbese a nuestra lista de difusión](#).