

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Junio 2022



La Gran Renuncia

“Hay quién trabaja para ganarse la vida. Hay quién vive el trabajo como una pena. Y hay quién entiende que trabajar es una parte de la vida que se combina perfectamente con el resto de actividades.”

Carles Mendieta

¿Qué es?

Los cambios producidos a raíz de la pandemia de coronavirus y las incertidumbres que esta ha generado, han provocado una importante transformación del mercado laboral, especialmente en Estados Unidos. Hace ya meses que se está produciendo una desbandada laboral de trabajadores/as de todos los niveles y sectores de actividad. Este fenómeno se conoce como **La Gran Renuncia** y se podría estar produciendo por lo que algunas personas expertas han denominado *La Gran Decepción*: durante la pandemia, los/as trabajadores/as se generaron grandes expectativas de cambio para cuando la crisis llegara a su fin y, si no se ven satisfechas, puede llegar la desmotivación.

- ✓ **¿Qué es La Gran Renuncia?** Tal y como se explica en el artículo [Y usted... ¿participará en la desbandada laboral de septiembre?](#), publicado en *Expansión*, el término fue acuñado por primera vez por Anthony Klotz, profesor asociado de Administración en la Universidad Texas A&M. Con dicho concepto se hace referencia a un **éxodo masivo de la fuerza laboral**, que Klotz asocia en términos generales a **dos circunstancias provocadas por la pandemia**:
 - La incertidumbre derivada de **la crisis de la Covid-19 obligó a muchos/as empleados/as a aplazar sus deseos de cambiar de trabajo**. A medida que regresa la normalidad en el ámbito laboral, deciden marcharse de sus puestos de trabajo.
 - La pandemia ha favorecido que **muchos reflexionaran acerca de sus verdaderos intereses e inquietudes**, lo cual ha impactado directamente en las decisiones que toman a nivel laboral.
- ✓ *La Gran Renuncia* comenzó en Estados Unidos a principios de 2021 pero, con el paso de los meses, ha ido creciendo y se ha extendido a otras partes del mundo, llegando también a Europa. Tal y como se explica en el artículo [El despido interior, la otra Gran Dimisión](#), publicado en *Cinco Días*, **en el caso de España la elevada tasa de paro en muchos sectores hace que sea más complicado que se produzca una dimisión a gran escala**. Sin embargo, existe el riesgo de que se produzca otro fenómeno que también puede tener importantes consecuencias negativas para la organización y para la propia persona trabajadora, conocido como **despido interior**:
 - **¿En qué consiste?** Aunque la persona no ha sido despedida ni ha tomado la decisión de marcharse, internamente no se siente implicada ni comprometida con la organización en la que trabaja. Este fenómeno repercute en su productividad, que disminuye significativamente. Además, puede influir también en la motivación de otras personas.

Herramientas

Es evidente que la pandemia ha significado un punto de inflexión en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Pero **¿cuáles son los principales motivos que han conducido al fenómeno de La Gran Renuncia?** A continuación, se recogen algunas cuestiones que explican que muchos/as trabajadores/as se pregunten si están en el lugar adecuado y qué sentido tiene su trabajo. Algunas tienen un origen social, mientras que otras están directamente relacionadas con el ámbito más personal o con la propia organización:

- ✓ **YOLO (acrónimo de You Only Live Once):** tal y como se explica en el artículo de Arancha Ruíz [The YOLO Economy: solo se vive una vez](#), publicado en *Capital Humano*, durante la pandemia son muchas las personas que han atravesado un momento de crisis vital. Por eso, ha emergido una sensación que en los entornos anglosajones han llamado "YOLO Economy". Las personas que sienten cierto desencanto con su empleo, ya sea por el salario, por la escasa autonomía y flexibilidad o por las pocas posibilidades de crecimiento profesional que les ofrece la organización, se desvinculan emocionalmente del proyecto en el que participan y, en última instancia, deciden abandonar su puesto. Como consecuencia, las empresas pierden talento.
- ✓ **Workismo:** la cultura estadounidense situó durante años el trabajo en el centro de la vida de las personas y lo hizo a través del *workismo*. Este concepto tiene que ver con que el trabajo no es considerado únicamente necesario para la producción económica, sino que también es la pieza central de la identidad y el propósito de la vida. Tal y como explica el psicólogo Carles Mendieta en el *podcast* [Workisme, workaholisme, workation, yolos... el treball ja no és com era](#), como parte del programa radiofónico *La teoria del cigne negre* de la web de Catalunya Ràdio, "hay quién hace del trabajo su esencia". Sin embargo, cada vez son menos los que están dispuestos a sacrificar su entretenimiento y crecimiento personal por el trabajo. De hecho, la pandemia ha provocado que muchos/as empleados/as se dieran cuenta de la importancia de encontrar el equilibrio entre la carrera y la vida personal. Además, en estos últimos años ha aumentado la concienciación sobre la relevancia de la salud mental.
- ✓ **La cultura organizacional:** la decepción que en ocasiones provoca la cultura corporativa en las personas ha contribuido también al fenómeno de *La Gran Renuncia*. Según el artículo de Donald Sull, Charles Sull, William Cipolli y Caio Brighenti, [Por qué todo buen líder debe preocuparse por la cultura laboral tóxica](#), publicado en *MIT Sloan Management Review*, los **elementos que tienen mayor impacto negativo en la forma en que los/as empleados/as califican su cultura corporativa son:**
 - **La no inclusividad:** las personas quieren desarrollar sus tareas en empresas que fomentan la representación de diversos grupos de

empleados/as (a nivel de género, raza, identidad y orientación sexual, discapacidad y edad) y que tratan de forma justa a todos los colectivos. En caso contrario, perciben la cultura organizativa como tóxica.

- **La falta de respeto:** el respeto hacia los/as trabajadores/as es uno de los elementos que más se valoran en cualquier cultura organizativa. Cuando alguien no se siente respetado en su lugar de trabajo, es posible que se plantee abandonar la empresa.
- **La falta de ética:** la ética es otro aspecto fundamental de la cultura organizativa. Las personas valoran muy negativamente los comportamientos con falta de honestidad y ética por parte de las empresas. Por lo tanto, puede ser un factor desencadenante de la renuncia a un puesto de trabajo.
- **El comportamiento despiadado:** en general, no se valora positivamente a aquellas culturas organizativas en las que unos/as trabajadores/as socavan a otros. Que el ambiente de trabajo sea tenso es otro motivo que puede llevar a las personas a plantearse abandonar su empleo.
- **La gestión abusiva:** cuando hay un comportamiento hostil sostenido en el tiempo por parte del/de la líder, la cultura organizativa puede ser percibida como tóxica.

El dato

La idea de *La Gran Renuncia* está cobrando fuerza en muchos países. Pero ¿qué impacto va a tener en España? Hoy en día, la cifra de personas que renuncia a su empleo en España queda aún muy lejos de la que presenta Estados Unidos. Sin embargo, el futuro es aún incierto y distintos estudios recogen **datos aparentemente contradictorios:**

- ✓ Un [estudio de InfoJobs](#), realizado en base a una encuesta *online*, señala que un **23% de los/as trabajadores/as españoles se planteó abandonar su puesto de forma voluntaria en 2021**. En **2022** dicha cifra ha crecido hasta el **27%**.
- ✓ Los datos que ofrece Adecco son más optimistas. Según el "[Informe sobre las aspiraciones de los empleados en las empresas](#)" de la consultora de Recursos Humanos, únicamente **el 5% de personas en España está en riesgo alto de renunciar** a su actual puesto de trabajo.

Guía de Trabajo

CÓMO RETENER TALENTO AL ESTILO DE UNA START-UP ANTE EL FENÓMENO DE LA GRAN RENUNCIA

En el artículo [La gran renuncia corporativa: la mitad de los profesionales asegura que su próximo movimiento de carrera será hacia una start-up](#), publicado en *RRHH Digital*, se explica que muchas de las personas que se plantean abandonar su puesto de trabajo valoran la posibilidad de trabajar en empresas emergentes y de rápido crecimiento, alineadas con el mundo postpandemia. **¿Qué pueden hacer las grandes compañías para atraer y fidelizar talento como lo hacen las start-ups?** Lo explica Raquel Fernández, Senior Manager de la División de Tecnología de Walters People:

- **Adaptarse a la agilidad:** las empresas grandes y consolidadas pueden introducir modelos de trabajo más flexibles, con equipos más pequeños, para ser más ágiles.
- **Cambiar el modo de trabajar:** las organizaciones ya consolidadas deberían tratar de dejar de lado los departamentos altamente estructurados y dar a los profesionales la oportunidad de crear su propia metodología de trabajo para fomentar la creatividad.
- **Fomentar la innovación:** una seña de identidad de una *start-up* es el “fracaso rápido”. Aceptar el fracaso fomenta la innovación. Las compañías más consolidadas podrían replicarlo reconsiderando los objetivos de sus empleados/as para tratar de probar nuevas perspectivas.
- **Centrarse en el talento:** las grandes organizaciones deben deshacerse de los sesgos inconscientes en la contratación y deben tener como objetivo promover el desarrollo personal de diferentes perfiles.
- **Adaptar el estilo de liderazgo:** los/as líderes de las organizaciones deben operar estando abiertos a la innovación, reduciendo los niveles de jerarquía y adoptando un modelo de trabajo orientado a la meritocracia.

LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA, UN FACTOR CLAVE EN LA GRAN RENUNCIA

Un ambiente de trabajo debe ser percibido como seguro para que los/as trabajadores/as puedan expresar sus ideas, inquietudes o preguntas sin miedo al error, con confianza. Así pues, **la seguridad psicológica es un elemento fundamental para retener talento en las organizaciones**. Tal y como se explica en el artículo de Alejandro Melamed [Empresas más humanas, organizaciones más atractivas](#), publicado en *Capital Humano*, se puede impulsar de las siguientes formas:

- **Fomentando las conversaciones abiertas:** favoreciendo que se discuta de forma transparente sobre temas delicados, se propicia la creación de un clima laboral de seguridad.
- **Fomentando el reconocimiento, la aceptación y la inclusión:** es importante destacar el desarrollo de las personas dentro de la organización, favoreciendo al mismo tiempo la aceptación de las diferencias.

OTRAS FORMAS DE EVITAR QUE LAS PERSONAS QUIERAN ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN

Tal y como se explica en el artículo de Mercedes de la Rosa, [Cómo retener el talento ante "la Gran Renuncia"](#), publicado en *Capital Humano*, existen otras cuestiones prácticas que los/as trabajadores/as valoran más que nunca después de la pandemia y que las organizaciones deberían tener en cuenta:

- **Ofrecer mayor flexibilidad:** en muchos casos se ha podido realizar teletrabajo durante muchos meses, lo cual ha hecho que algunos/as trabajadores/as no quieran renunciar a la flexibilidad que dicha modalidad les proporciona. Así pues, este podría ser un motivo de renuncia al puesto de trabajo.
- **Garantizar la desconexión digital:** el teletrabajo tiene muchos aspectos positivos, pero también ha difuminado las líneas divisorias entre el trabajo y la vida privada. Por eso, es importante que las organizaciones busquen garantizar que se respete al máximo la desconexión digital.
- **Apoyar la carrera de los/as empleados/as:** cuando se favorece que puedan prosperar internamente, es menos probable que consideren la posibilidad de emprender otro camino a nivel laboral.

La experiencia



International Business Machines Corporation (IBM) es una reconocida multinacional estadounidense del sector de la tecnología fundada en 1911. Concretamente, fabrica y comercializa *hardware* y *software* y ofrece servicios de infraestructura y consultoría en una amplia variedad de áreas relacionadas con la informática. Con sede en Armonk (Estados Unidos) es la mayor empresa informática del mundo. Cuenta con fábricas y oficinas repartidas por 160 países y con más de 350.000 empleados a nivel global.

- ✓ El fenómeno de *La Gran Renuncia* preocupa a los Departamentos de Recursos Humanos de prácticamente todas las organizaciones y muchas están apostando por hacer frente a la cuestión invirtiendo más en adquisición de talento. Sin embargo, **en IBM consideran que las empresas deberían reevaluar también cómo están satisfaciendo las actuales necesidades de sus empleados/as**. En el artículo de Jenn Colleta [Great Resignation? At IBM, it's the Great Reevaluation](#), publicado en *Human Resource Executive*, se recogen las declaraciones de la Responsable de RRHH de IBM Nickle LaMoreaux, que explica **qué están haciendo en su caso para retener el talento interno**:
 - **Alinear la cultura de la organización con las crecientes expectativas de los/as empleados/as:** para lograrlo es fundamental que los/as líderes de Recursos Humanos y de negocio fomenten la agilidad, a pesar de ser una organización muy consolidada y con muchas personas colaboradoras.
 - **Integrar el *feedback* y la transparencia en la cultura organizativa:** para conseguirlo, IBM organiza sesiones de "Pregúntame lo que quieras" en las que los/as empleados/as pueden interactuar directamente con el CEO. Además, realizan sesiones de *brainstorming* para todas las funciones y puestos de trabajo, fomentando así la innovación y la participación activa de todo el mundo.
 - **Fomentar la formación y el desarrollo:** el compromiso de IBM con la formación de sus empleados/as es indudable. Hace ya varios años pusieron en marcha la iniciativa *THINK40*, a través de la cual se exigía a los/as trabajadores/as que realizaran 40 horas de formación al año. Dicho objetivo se superó ampliamente y se observó que los empleados más entusiasmados con la formación tenían un 40% más de probabilidades de ser ascendidos.

- **Apostar por la flexibilidad:** las personas de IBM han contado con acuerdos de trabajo y horarios flexibles desde hace años. Sin embargo, en los últimos tiempos han ido más allá; miden los resultados en lugar de las actividades para situar la empatía en el centro de la organización.



Apple, Inc. es una empresa estadounidense fundada en 1976 por Steve Wozniak, Steve Jobs y Ron Wayne, con sede en Cupertino (California). Se dedica al diseño y producción de equipos electrónicos, *software* y servicios en línea. Entre sus productos más conocidos se encuentran el teléfono móvil iPhone, el ordenador Mac, el reproductor de medios iPad, el reloj inteligente Apple Watch y el reproductor de medios digitales Apple TV, entre otros. En el año 2021 contaba con una plantilla de 154.000 personas colaboradoras a tiempo completo.

- ✓ Como muchas otras organizaciones, el gigante de la tecnología también está teniendo dificultades para retener a sus trabajadores/as. **¿Cuáles son los principales motivos que les están llevando a perder talento?** En el artículo de Mark Gurman, [Apple Aims to Prevent Defections to Meta With Rare \\$180,000 Bonuses for Top Talent](#), publicado en *Bloomberg*, se apuntan algunos:
 - **Apple está librando una batalla por el talento con empresas en Silicon Valley y más allá.** El gigante de las redes sociales Meta, propietario de Facebook, Instagram y WhatsApp, ha intensificado sus esfuerzos por captar talento en el ámbito de la ingeniería, lo cual ha afectado especialmente a las divisiones de ingeniería de realidad aumentada, inteligencia artificial, *software* y *hardware* de Apple. Para conseguir su objetivo, Meta ha ofrecido aumentos de salario significativos.
 - **Apple ha optado por un regreso a la oficina que ha provocado la insatisfacción de algunos/as trabajadores/as:** la empresa estadounidense espera que los empleados/as trabajen desde la oficina al menos tres días a la semana, mientras que los ingenieros de *hardware* deben hacerlo cuatro o cinco días a la semana. En cambio, otras empresas como Meta aplican políticas más flexibles en este sentido.
- ✓ **¿Qué medidas ha tomado Apple para retener talento?** Tal y como se explica en el artículo de Ekaitz Ortega publicado en *ComputerHoy.com*, [Apple está tratando de contener la salida de empleados con primas y acciones, una medida que afecta sobre todo a los puestos más complicados](#)

de cubrir, Apple se ha visto obligada a **ofrecer primas, acciones y hasta premios para evitar la pérdida de talento.**

Materiales

Bibliografía básica

García Barnés, Héctor. *Futurofobia: Una generación atrapada entre la nostalgia y el apocalipsis*. Barcelona: Plaza & Janés, 2022

VV.AA. *La empresa total. Cómo debería ser la organización hoy para sobrevivir mañana*. Barcelona: Profit Editorial, 2017.

Tomasello, Michael. *¿Por qué cooperamos?* Madrid: Katz Editores: 2010

Materiales en línea

Castrillon, Caroline. "Why Millions Of Employees Plan To Switch Jobs Post-Pandemic". *Forbes*, 16/05/2021.

En este artículo se habla de la guerra por el talento que se está viviendo en los últimos tiempos y explica que aquellas organizaciones que saldrán ganando serán las que permitan a los trabajadores avanzar profesionalmente y que, a su vez, favorezcan la conciliación y el trabajo híbrido.

<https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/05/16/why-millions-of-employees-plan-to-switch-jobs-post-covid/?sh=642c740a11e7>

"Dimito': el impacto de TikTok en el mercado de trabajo". *El Mundo*, 29/01/2022.

En este artículo se habla de una tendencia creciente en la cada vez más popular red social TikTok, que afecta al mundo del trabajo. Se está produciendo un fenómeno que consiste en grabar la propia dimisión y retransmitirla en directo a través de dicha aplicación.

<https://www.elmundo.es/f5/descubre/2022/01/29/61f52159fc6c83c9058b4598.html>

Lodewick, Colin. "The Great Resignation could last for years, says the expert who coined the term". *Fortune*, 04/03/2022.

En este artículo se habla del psicólogo y profesor Anthony Klotz, que acuñó el término de “La Gran Renuncia” en una entrevista con *Bloomberg Businessweek*. Se recogen las predicciones que hace acerca de los cambios en el mercado laboral que se esperan para los próximos años.

<https://fortune.com/2022/04/04/great-resignation-could-last-years-expert-says/>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- Recursos Humanos antes y después de la pandemia (2021): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15002-recursos-humanos-antes-y-despues-de-la-pandemia>
- *Reskilling* (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14790-reskilling>