

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juny 2022



La Gran Renúncia

“Hi ha qui treballa per guanyar-se la vida. Hi ha qui viu la feina com una pena. I hi ha qui entén que treballar és una part de la vida que es combina perfectament amb la resta d’activitats.”

Carles Mendieta

Què és?

Els canvis produïts arran de la pandèmia de coronavirus i les incerteses que ha generat, han provocat una important transformació del mercat laboral, especialment als Estats Units. Ja fa mesos que s'està produint una desbandada laboral de treballadors/es de tots els nivells i sectors d'activitat. Aquest fenomen es coneix com **La Gran Renúncia** i es podria estar produint pel que algunes persones expertes han anomenat com *La Gran Decepció*: durant la pandèmia, els/les treballadors/es es van generar grans expectatives de canvi per quan la crisi arribés al final i, si no es veuen satisfetes, pot arribar la desmotivació.

- ✓ **Què és La Gran Renúncia?** Tal com s'explica a l'article [Y usted... ¿participará en la desbandada laboral de septiembre?](#), publicat a *Expansión*, el terme va ser encunyat per primera vegada per Anthony Klotz, professor associat d'Administració a la Universitat Texas A&M. Amb aquest concepte es fa referència a un **èxode massiu de la força laboral**, que Klotz associa en termes generals a **dues circumstàncies provocades per la pandèmia**:
 - La incertesa derivada de la **crisi de la Covid-19 va obligar molts/es empleats/des a ajornar els seus desitjos de canviar de feina**. A mesura que torna la normalitat a l'àmbit laboral, decideixen marxar dels seus llocs de treball.
 - La pandèmia ha afavorit que **molts reflexionessin sobre els seus veritables interessos i inquietuds**, un fet que ha impactat directament en les decisions que prenen a nivell laboral.
- ✓ *La Gran Renúncia* va començar als Estats Units a principis del 2021 però, amb el pas dels mesos, ha anat creixent i s'ha estès a altres parts del món, arribant també a Europa. Tal com s'explica a l'article [El despido interior, la otra Gran Dimisión](#), publicat a *Cinco Días*, **en el cas d'Espanya, l'elevada taxa d'atur a molts sectors fa que sigui més complicat que es produeixi una dimissió a gran escala**. Tanmateix, hi ha el risc que es produeixi un altre fenomen que també pot tenir conseqüències negatives importants per a l'organització i per a la pròpia persona treballadora, conegut com a **acomiadament interior**:
 - **En què consisteix?** Encara que la persona no ha estat acomiadada ni ha pres la decisió de marxar, internament no se sent implicada ni compromesa amb l'organització on treballa. Aquest fenomen repercuteix en la productivitat, que disminueix significativament. A més, també pot influir en la motivació d'altres persones.

Eines

És evident que la pandèmia ha significat un punt d'inflexió en la presa de decisions relacionades amb el treball. Però, **quins són els principals motius que han conduït al fenomen de La Gran Renúncia?** A continuació, es recullen algunes qüestions que expliquen que moltes persones es preguntin si són al lloc adequat i quin sentit té la seva feina. Algunes tenen un origen social, mentre que d'altres estan directament relacionades amb l'àmbit més personal o amb la pròpia organització:

- ✓ **YOLO (acrònim de You Only Live Once):** tal com s'explica en l'article d'Arancha Ruíz [The YOLO Economy: solo se vive una vez](#), publicat a *Capital Humano*, durant la pandèmia són moltes les persones que han travessat un moment de crisi vital. Per això, ha emergit una sensació que als entorns anglosaxons han anomenat "YOLO Economy". Les persones que senten un cert desencant amb la seva feina, ja sigui pel salari, per l'escassa autonomia i flexibilitat o per les poques possibilitats de creixement professional que els ofereix l'organització, es desvinculen emocionalment del projecte en què participen i, en darrera instància, decideixen abandonar el seu lloc. Com a conseqüència, les empreses perden talent.
- ✓ **Workisme:** la cultura nord-americana va situar durant anys el treball al centre de la vida de les persones i ho va fer a través del *workisme*. Aquest concepte té a veure amb que el treball no és considerat únicament necessari per a la producció econòmica, sinó que també és la peça central de la identitat i el propòsit de la vida. Tal com explica el psicòleg Carles Mendieta en el *podcast* [Workisme, workaholisme, workation, yolos... el treball ja no és com era](#), com a part del programa radiofònic La teoria del cigne negre del web de Catalunya Ràdio, "hi ha qui fa de la feina la seva essència". Tot i això, cada vegada són menys els que estan disposats a sacrificar el seu entreteniment i creixement personal per la feina. De fet, la pandèmia ha provocat que molts/es empleats/des s'adonessin de la importància de trobar l'equilibri entre la carrera i la vida personal. A més, en aquests darrers anys ha augmentat la conscienciació sobre la rellevància de la salut mental.
- ✓ **La cultura organitzacional:** la decepció que de vegades provoca la cultura corporativa en les persones ha contribuït també al fenomen de *La Gran Renúncia*. Segons l'article de Donald Sull, Charles Sull, William Cipolli i Caio Brighenti, [Por qué todo buen líder debe preocuparse por la cultura laboral tóxica](#), publicat a *MIT Sloan Management Review*, els **elements que tenen més impacte negatiu en la manera com els/les empleats/des qualifiquen la seva cultura corporativa són:**
 - **La no inclusivitat:** les persones volen desenvolupar les seves tasques en empreses que fomenten la representació de diversos grups d'empleats/des (a nivell de gènere, raça, identitat i orientació sexual,

discapacitat i edat) i que tracten de manera justa tots els col·lectius. En cas contrari, perceben la cultura organitzativa com a tòxica.

- **La falta de respecte:** el respecte cap a treballadors/es és un dels elements que més es valoren en qualsevol cultura organitzativa. Quan algú no se sent respectat al lloc de treball, és possible que es planteji abandonar l'empresa.
- **La falta d'ètica:** l'ètica és un altre aspecte fonamental de la cultura organitzativa. Les persones valoren molt negativament els comportaments amb manca d'honestedat i ètica per part de les empreses. Per tant, pot ser un factor desencadenant de la renúncia a un lloc de treball.
- **El comportament despietat:** en general, no es valoren positivament aquelles cultures organitzatives en què uns/es treballadors/es soscauen la resta. Que l'ambient de treball sigui tens és un altre motiu que pot portar les persones a plantejar-se abandonar la feina.
- **La gestió abusiva:** quan hi ha un comportament hostil sostingut en el temps per part del/de la líder, la cultura organitzativa pot ser percebuda com a tòxica.

La dada

La idea de *La Gran Renúncia* està cobrant força a molts països. Però quin impacte tindrà a Espanya? Avui dia, la xifra de persones que renuncia a la feina a Espanya queda encara molt lluny de la que presenta els Estats Units. Tanmateix, el futur és encara incert i diferents estudis recullen **dades aparentment contradictòries:**

- ✓ Un [estudi d'InfoJobs](#), realitzat en base a una enquesta *online*, assenyala que un **23% dels/de les treballadors/es espanyols es va plantejar abandonar el seu lloc de forma voluntària al 2021**. L'any 2022 aquesta xifra ha crescut fins al **27%**.
- ✓ Les dades que ofereix Adecco són més optimistes. Segons l' "[Informe sobre las aspiraciones de los empleados en las empresas](#)" de la consultora de Recursos Humans, únicament **el 5% de persones a Espanya estan en risc alt de renunciar** al seu lloc de treball actual.

Guia de Treball

COM RETENIR TALENT A L'ESTIL D'UNA START-UP DAVANT DEL FENOMEN DE LA GRAN RENÚNCIA

En l'article [*La gran renuncia corporativa: la mitad de los profesionales asegura que su próximo movimiento de carrera será hacia una start-up*](#), publicat a *RRHH Digital*, s'explica que moltes de les persones que es plantegen abandonar el seu lloc de treball valoren la possibilitat de treballar a empreses emergents i de creixement ràpid, alineades amb el món postpandèmia. **Què poden fer les grans companyies per atraure i fidelitzar talent com ho fan les start-ups?** Ho explica Raquel Fernández, Senior Manager de la Divisió de Tecnologia de Walters People

- **Adaptar-se a l'agilitat:** les empreses grans i consolidades poden introduir models de treball més flexibles amb equips més petits per ser més àgils.
- **Canviar la manera de treballar:** les organitzacions ja consolidades haurien de tractar de deixar de banda els departaments altament estructurats i donar als professionals l'oportunitat de crear la seva metodologia de treball per fomentar la creativitat.
- **Fomentar la innovació:** un senyal d'identitat d'una *start-up* és el "fracàs ràpid". Acceptar el fracàs fomenta la innovació. Les companyies més consolidades podrien replicar-ho reconsiderant els objectius de les seves persones empleades per intentar provar noves perspectives.
- **Centrar-se en el talent:** les grans organitzacions han de desfer-se dels biaixos inconscients en la contractació i han de tenir com a objectiu promoure el desenvolupament personal de diferents perfils.
- **Adaptar l'estil de lideratge:** els/les líders de les organitzacions han d'operar estant oberts a la innovació, reduint els nivells de jerarquia i adoptant un model de treball orientat a la meritocràcia.

LA SEURETAT PSICOLÒGICA, UN FACTOR CLAU EN LA GRAN RENÚNCIA

Un ambient de treball ha de ser percebut com a segur perquè els treballadors puguin expressar les seves idees, inquietuds o preguntes sense por a l'error, amb confiança. Així doncs, **la seguretat psicològica és un element fonamental per retenir talent a les organitzacions**. Tal com s'explica a l'article d'Alejandro Melamed [Empresas más humanas, organizaciones más atractivas](#), publicat a *Capital Humano*, es pot impulsar de les següents formes:

- **Fomentant les converses obertes:** afavorint que es discuteixi transparentment sobre temes delicats, es propicia la creació d'un clima laboral de seguretat.
- **Fomentant el reconeixement, l'acceptació i la inclusió:** cal destacar el desenvolupament de les persones dins de l'organització, afavorint alhora l'acceptació de les diferències.

ALTRES FORMES D'EVITAR QUE LES PERSONES VULGUIN ABANDONAR L'ORGANITZACIÓ

Tal com s'explica en l'article de Mercedes de la Rosa, [Cómo retener el talento ante "la Gran Renuncia"](#), publicat a *Capital Humano*, hi ha altres qüestions pràctiques que els/les treballadors/es valoren més que mai després de la pandèmia i que les organitzacions haurien de tenir en compte:

- **Oferir major flexibilitat:** en molts casos s'ha pogut realitzar teletreball durant molts mesos, fet que ha ocasionat que alguns/es treballadors/es no vulguin renunciar a la flexibilitat que aquesta modalitat els proporciona. Aquest podria ser, doncs, un motiu de renúncia al lloc de treball.
Garantir la desconexió digital: el teletreball té molts aspectes positius, però també ha difuminat les línies divisòries entre la feina i la vida privada. Per això, és important que les organitzacions busquin garantir que es respecti al màxim la desconexió digital.
Donar suport a la carrera dels/de les empleats/des: quan s'afavoreix que puguin prosperar internament, és menys probable que considerin la possibilitat d'emprendre un altre camí a nivell laboral.

L'experiència



International Business Machines Corporation (IBM) és una reconeguda multinacional nord-americana del sector de la tecnologia fundada al 1911. Concretament, fabrica i comercialitza *hardware* i *software* i ofereix serveis d'infraestructura i consultoria en una àmplia varietat d'àrees relacionades amb la informàtica. Amb seu a Armonk (Estats Units) és la major empresa informàtica del món. Compta amb fàbriques i oficines repartides per 160 països i amb més de 350.000 empleats a nivell global.

- ✓ El fenomen de *La Gran Renúncia* preocupa els Departaments de Recursos Humans de pràcticament totes les organitzacions i moltes estan apostant per fer front a la qüestió invertint més en adquisició de talent. No obstant això, **a IBM consideren que les empreses haurien de reavaluar també com estan satisfent les necessitats actuals dels seus/de les seves empleats/des.** En l'article de Jenn Colleta [Great Resignation? At IBM, it's the Great Reevaluation](#), publicat a *Human Resource Executive*, es recullen les declaracions de la responsable d'RH d'IBM Nickle LaMoreaux, que explica **què estan fent en el seu cas per retenir el talent intern:**
 - **Alinear la cultura de l'organització amb les creixents expectatives dels/de les empleats/des:** per aconseguir-ho és fonamental que els/les líders de Recursos Humans i de negoci fomentin l'agilitat, tot i ser una organització molt consolidada i amb moltes persones col·laboradores.
 - **Integrar el *feedback* i la transparència en la cultura organitzativa:** per aconseguir-ho, IBM organitza sessions de "Pregunta'm el que vulguis" en què els empleats poden interactuar directament amb el CEO. A més, fan sessions de *brainstorming* per a totes les funcions i llocs de treball, fomentant així la innovació i la participació activa de tothom.
 - **Fomentar la formació i el desenvolupament:** el compromís d'IBM amb la formació dels empleats/des és indubtable. Fa ja uns quants anys van posar en marxa la iniciativa *THINK40*, a través de la qual s'exigia als/a les treballadors/es que realitzessin 40 hores de formació a l'any. Aquest objectiu es va superar àmpliament i es va observar que els empleats més entusiasmats amb la formació tenien un 40% més de probabilitats de ser ascendits.
 - **Apostar per la flexibilitat:** les persones d'IBM han comptat amb acords de treball i horaris flexibles des de fa anys. Tot i això, en els

últims temps han anat més enllà; mesuren els resultats en comptes de les activitats per situar l'empatia al centre de l'organització.



Apple, Inc. és una empresa nord-americana fundada al 1976 per Steve Wozniak, Steve Jobs i Ron Wayne, amb seu a Cupertino (Califòrnia). Es dedica al disseny i la producció d'equips electrònics, *software* i serveis en línia. Entre els seus productes més coneguts hi ha el telèfon mòbil iPhone, l'ordinador Mac, el reproductor de mitjans iPad, el rellotge intel·ligent Apple Watch i el reproductor de mitjans digitals Apple TV, entre d'altres. L'any 2021 comptava amb una plantilla de 154.000 persones col·laboradores a temps complet.

- ✓ Com moltes altres organitzacions, el gegant de la tecnologia també està tenint dificultats per retenir els/les treballadors/es. **Quins són els principals motius que els porten a perdre talent?** En l'article de Mark Gurman, [Apple Aims to Prevent Defections to Meta With Rare \\$180,000 Bonuses for Top Talent](#), publicat a *Bloomberg*, se n'apunten alguns:
 - **Apple està lliurant una batalla pel talent amb empreses a Silicon Valley i més enllà.** El gegant de les xarxes socials Meta, propietari de Facebook, Instagram i WhatsApp, ha intensificat els seus esforços per captar talent en l'àmbit de l'enginyeria, un fet que ha afectat especialment les divisions d'enginyeria de realitat augmentada, intel·ligència artificial, *software* i *hardware* d'Apple. Per aconseguir el seu objectiu, Meta ha ofert augmentos de salari significatius.
 - **Apple ha optat per un retorn a l'oficina que ha provocat la insatisfacció d'alguns/es treballadors/es:** l'empresa nord-americana espera que els/les empleats/des treballin des de l'oficina almenys tres dies a la setmana, mentre que els enginyers de *hardware* ho han de fer quatre o cinc dies a la setmana. En canvi, altres empreses com ara Meta apliquen polítiques més flexibles en aquest sentit.
- ✓ **Quines mesures ha pres Apple per retenir talent?** Tal com s'explica en l'article d'Ekaitz Ortega publicat a *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 s'ha vist obligada a **oferir primes, accions i fins i tot premis per evitar la pèrdua de talent.**

Materials

Bibliografia bàsica

García Barnés, Héctor. *Futurofobia: Una generació 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

Materials en línia

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

En aquest article es parla de la guerra pel talent que s'està vivint en els darrers temps i explica que aquelles organitzacions que sortiran guanyant seran les que permetin als treballadors avançar professionalment i que, alhora, afavoreixin la conciliació i el treball híbrid.

<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 aquest article es parla d'una tendència creixent a la cada vegada més popular xarxa social TikTok, que afecta el món del treball. S'està produint un fenomen que consisteix a gravar la dimissió pròpia i retransmetre-la en directe a través d'aquesta aplicació.

<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 aquest article es parla del psicòleg i professor Anthony Klotz, que va encunyar el terme de "La Gran Renúncia" en una entrevista amb *Bloomberg Businessweek*. Es recullen les prediccions que fa sobre els canvis al mercat laboral que s'esperen per als propers anys.

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

Unitats de Coneixement relacionades

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