



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN

CLAVES PARA  
ATRAER, RETENER Y  
GANAR LA BATALLA  
DEL TALENTO

# La Gran Renuncia

La *Gran Renuncia* es un término que se escucha cada vez más. En el artículo, basándonos en una encuesta realizada a 2.430 altos directivos, analizamos sus causas y algunas de las claves para poder atraer y retener el talento en las organizaciones.



Keys to attract, retain and win the battle for talent

### THE GREAT RESIGNATION

The Great Resignation is a term we hear more and more. In this article, based on a survey of 2,430 senior executives, we analyze its causes and some of the keys to attracting and retaining talent in organizations.

**Keywords:** Great Resignation, talent management, employment.



Palabras clave:  
Gran Renuncia,  
Great Resignation,  
talento, gestión,  
management,  
empleo.



Desde el segundo semestre de 2020 se empezaron a suceder las informaciones sobre un fenómeno que, si bien había comenzado antes de la pandemia, se aceleró con esta. La *Gran Renuncia* es un término que se escucha cada vez más en los últimos tiempos. Tras los meses más duros de la pandemia de COVID-19, el concepto se veía como algo exótico, propio de la idiosincrasia laboral de Estados Unidos y de una concepción del trabajo ajena al ideario europeo y, más concretamente, español. En España, el fenómeno tardó algo más en llegar, pero parece haber arraigado.

La búsqueda de metas personales, la necesidad de conectar más con las personas queridas, el cansancio (conocido con el término *burnout*), el desapego por los valores de las compañías o la persecución de un propósito más acorde con los ideales individuales se han esgrimido como la causa de esta oleada de renuncias. El fenómeno tenía como tinte particular que las personas que dimitían no lo hacían necesariamente movidos por un cambio laboral estable, sino que en muchas ocasiones abandonaban el trabajo sin una alternativa a la vista.

Otro de los elementos llamativos pasa por que esta *Gran Renuncia* afecta a todas las capas sociales y a todos los estamentos laborales. Se han escrito reportajes sobre altos ejecutivos que dejan sus empleos para pasar, literalmente, más tiempo con sus familias, pero también sobre empleados con trabajos menos cualificados —y menos capital acumulado— que abandonan sus puestos “sin red”, debido a motivaciones personales o por insatisfacción. El fenómeno aparece de forma más recurrente en las nuevas generaciones (milenial<sup>1</sup> y generación Z<sup>2</sup>), tanto por su inquietud para adquirir nuevas experiencias, como por no tener aún responsabilidades familiares complejas.

Se trata de un fenómeno en el que parecen haber coincidido tres causas: en primer lugar, la conciencia de que la vida presente no es eterna y merece la pena disfrutarla —una percepción despertada por las consecuencias de la pandemia—; en segundo lugar, la llegada al mundo del trabajo de nuevas generaciones con intereses diferentes a los de las generaciones anteriores en lo relativo al balance entre la vida profesional, la familiar y la personal; y, por último, el aumento de las ayudas al desempleo durante la pandemia (ERTE<sup>3</sup>) que pueden haber despertado el apego a la autonomía propia de la situación.

Aunque este fenómeno no ha impactado en España con la misma intensidad, sí que empieza a considerarse como una preocupación entre las capas directivas, que ven en la alta rotación una barrera para retener talento, así como para atraer a nuevos candidatos.

## Rotación de personal

Ante esta situación, las organizaciones reaccionan de diversas maneras para asegurar una cultura empresarial que aterrice los valores y cuide los incentivos, de forma que los empleados se sientan más integrados. Además, las empresas apuestan por diferentes estrategias para retener el talento más allá de los beneficios económicos.

Con este reto, junto a José Ramón Pin profesor de IESE Business School y Elena Rodríguez de la firma Opinno, realizamos el estudio *La Gran Renuncia: claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento*<sup>4</sup>, que aporta una visión panorámica de este fenómeno y se basa en una encuesta realizada a 2.430 CEO y altos directivos.

# La oleada de renuncias en las empresas se debe a la búsqueda de metas personales, la necesidad de conectar más con seres queridos, el cansancio y el desapego con los valores de las compañías

En España, los abandonos del empleo no se producen sin un motivo justificado en la mayoría de los casos. Según un reciente estudio, un 47,7 por ciento de los encuestados afirma haber detectado algún caso esporádico y un 17,4 por ciento apunta haber registrado algunos casos, sin llegar al 10 por ciento de la plantilla. Un 67,7 por ciento de los directivos asegura que los extrabajadores que han renunciado lo han hecho porque “han encontrado una posición con mejores condiciones”.

Solo un 15 por ciento de los directivos afirma que no está inquieto por la rotación de personal. No obstante, un tercio de los preguntados afirma que están detectando más (24,3 por ciento) o mucha más (9,2 por ciento) rotación que en ejercicios anteriores. Para evitar esta situación, las empresas realizan evaluaciones periódicas para medir la satisfacción del empleado: un 50,5 por ciento las realiza de forma anual, un 20,6 por ciento con periodicidad semestral, y un 10,1 por ciento hace evaluaciones mensuales. ■■■

1 Para FUNDEÚ, milénico y milenial son alternativas en español al anglicismo *millennial*, término con el que se hace referencia a las personas pertenecientes a la llamada generación Y, nacidas aproximadamente en las dos últimas décadas del siglo XX.

2 Comprende a aquellos nacidos en los últimos años 90 e inicio de los 2000 (1995-2000).

3 Expediente de Regulación Temporal de Empleo, más conocido como ERTE, es una medida de flexibilización laboral que habilita a la empresa para reducir o suspender los contratos de trabajo.

4 *La Gran Renuncia: claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento*. Disponible en: <https://cutt.ly/KHZHv71>



Las empresas reaccionan para asegurar una cultura empresarial que aterrice los valores y cuide los incentivos para que los empleados se sientan más integrados

Más de la mitad de los CEO y altos directivos preguntados afirma estar nada o poco preocupados por la rotación de personal. Sin embargo, un 60 por ciento de los encuestados sí apunta a que toman medidas concretas de retención de personal con el fin de evitar la fuga de talento. Un 32,1 por ciento de los encuestados indica que esta cuestión ocupa mucho tiempo en las reuniones de los Comités de dirección y un 21,1 por ciento afirma lo mismo en relación con los consejos de administración.

### Teletrabajo y formación

De cara a incrementar la motivación del personal laboral, que aparece como principal motor del compromiso del empleado, los CEO y altos directivos encuestados describen diferentes acercamientos en sus empresas. El teletrabajo, la formación y programas de liderazgo son los atributos que los encuestados colocan en primer y segundo orden de prioridad, respectivamente, como los factores de motivación que más valoran los empleados en su organización.

Si hay algo que ha quedado evidenciado con la *Gran Renuncia* y la marcha de algunos perfiles clave dentro de las organizaciones ha sido la importancia de contar con un plan de sucesión. Este tipo de planes permite adelantarse a la contingencia de la marcha del talento. Su aplicación está generalizada, pero aún no alcanza a la totalidad de las organizaciones.

En relación con este aspecto, la mayoría de los CEO encuestados afirman

contar con algún tipo de iniciativa de este tipo. Casi la mitad tiene un plan de sucesión definido (47,7 por ciento), mientras que un 25 por ciento lo tiene sin ser “algo formal”, y el restante 26,6 por ciento no cuenta con ningún tipo de planificación para esta contingencia.

Un 73,4 por ciento de los encuestados señala que sus organizaciones cuentan con un plan de retención de talento, aunque un 29,8 por ciento de estos confiesa que no se trata de un plan formal. Casi la mitad de las empresas cuentan con una figura específica para asegurar la experiencia y la propuesta de valor del empleado. Únicamente el 5,5 por ciento de las empresas que aseguran tener una figura encargada para este aspecto la dota de un presupuesto específico.

La gran mayoría de las empresas preguntadas afirman desarrollar sus procesos desde un marco de trabajo *agile*<sup>5</sup> (71,6 por ciento). El *intraemprendimiento* y el *design thinking*<sup>6</sup> también destacan como algunas de las tendencias que ya se imponen en las empresas. Este tipo de metodologías permiten al empleado tener mayor visibilidad sobre los procesos y formar parte de la toma de decisiones de manera más directa, lo que contribuye a mejorar su experiencia y su sentimiento de pertenencia.

Las últimas tendencias empresariales se encaminan a alinear los objetivos, la estrategia y el propósito de la empresa con el de los empleados para contribuir al sentimiento de pertenencia. El 66,1 por ciento de los encuestados afirma que comunican constantemente este tipo de conceptos a sus empleados.

En este contexto, destaca la importancia del director de Personas y de la

Comisión de Nombres y Retribuciones del Consejo de Administración. El papel del director de Recursos Humanos —mejor dicho, de ‘Personas’—, se ha vuelto fundamental en el contexto de la *Gran Renuncia*. Contar con un profesional innovador al frente del Departamento de Recursos Humanos de la empresa es clave para detectar, atraer, incentivar, promover y, por lo tanto, retener el talento.

Todas estas medidas combinadas pueden motivar al empleado a mantener la vinculación con la empresa en tiempos de duda. Nos encontramos en un mundo altamente cambiante, en el que la realidad externa ya es lo suficientemente aleatoria como para encontrar más incertidumbre en la propia empresa.

Convertir la organización en un espacio seguro, donde cada persona pueda motivarse, crecer y arriesgarse a lanzar nuevas ideas y proyectos es una estrategia no solo para retener el talento, sino para lograr el éxito empresarial de todo dirigente. Porque como dice ese popular dicho bretón: “Ningún mar en calma hizo experto al marinero”.

<sup>5</sup> *Agile* hace referencia a una metodología para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad; es una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse.

<sup>6</sup> *Design Thinking* es una metodología o proceso de trabajo basado en la búsqueda de soluciones a través del diseño y el desarrollo de productos y servicios utilizando equipos altamente motivados y la innovación y la creatividad como motores.

## Bibliografía

Fuller, F. y Kerr, W. (2022): ‘The Great Resignation Didn’t Start with the Pandemic HBR’ en *HBR*. Disponible en: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

Goldberg, E. (2022): ‘All of Those Quitters? They’re at Work’ en *The New York Times*. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2022/05/13/business/great-resignation-jobs.html>

Parker, K. y Menasce Horowitz, J. (2022): ‘Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected’ en *Pew Research Center*. Disponible en: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>