



La Gran Renuncia

Claves para atraer,
retener y ganar la
batalla del talento

/índice

#Resumen ejecutivo

Página 3

#1

La Gran Renuncia, síntoma de la **incertidumbre** de los tiempos

Página 5

#2

Las causas del **abandono**

Página 7

#3

La motivación como motor de **compromiso**

Página 10

#4

La Gran Renuncia en el **Comité de Dirección**

Página 13

#5

Es momento de reaccionar: **el papel de RRHH**

Página 15

#6

El **empleado** en el centro

Página 17

#7

El **propósito** como visión de futuro

Página 19

#Conclusiones

Página 21

Resumen ejecutivo



La Gran Renuncia es un concepto que se ha popularizado especialmente en los últimos dos años. Parte de una realidad que está afectando a numerosas empresas, principalmente del mundo anglosajón, y que consiste en la **dimisión de trabajadores de forma masiva**.

Las motivaciones de este abandono son diversas y parten desde la motivación por emprender proyectos personales, la necesidad de encontrar más tiempo para disfrutar con la familia, la marcha hacia otros trabajos mejor remunerados o menos exigentes o el hartazgo y desazón ante trabajos que no completan el propósito vital de los empleados.

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 atraer y retener el talento** más allá de los beneficios económicos. Por ello, muchas organizaciones ya son conscientes del **papel que juegan el director corporativo de Personas y la Comisión de Proyectos y Retribuciones**.

A continuación, se desglosan algunas de las principales conclusiones del estudio:

+ En España, **los abandonos del empleo no se producen sin un motivo justificado** en la mayoría de los casos. Un 47,7% de los encuestados afirman haber detectado algún caso esporádico y un 17,4% apunta haber registrado algunos casos, sin llegar al 10% de la plantilla. Un 67,7% de los directivos aseguran que los extrabajadores que han renunciado lo han hecho porque "han encontrado una posición con mejores condiciones".

+ Solo un 15% 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%) o mucha más (9,2%) rotación que en ejercicios anteriores. Para evitar esta situación, las empresas realizan evaluaciones periódicas para medir la satisfacción del empleado: un 50,5% las hace de forma anual, un 20,6% con periodicidad semestral y un 10,1% hace evaluaciones mensuales.

+ Más de la mitad de los CEOs y altos directivos preguntados afirma estar nada o poco preocupados por la rotación de personal. Sin embargo, un 60% 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% de los encuestados indica que esta cuestión ocupa mucho tiempo en las reuniones de los Comités de Dirección y 21,1% afirma lo mismo en relación a los Consejos de Administración.

+ Un 73,4% de los encuestados señala que sus organizaciones cuentan con un **Plan de Retención de talento**, aunque un 29,8% 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% de las empresas que aseguran tener una figura encargada para este aspecto la dota de presupuesto específico.

+ La gran mayoría de las empresas preguntadas afirman desarrollar sus procesos desde un marco de trabajo agile (71,6%). El intraemprendimiento y el design thinking 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% de los encuestados afirman que comunican constantemente este tipo de conceptos a sus empleados.

+ **Los CEOs también se están implicando en la batalla** por atraer y retener el talento con acciones como análisis y diseño de planes tras la pandemia; **búsqueda de perfiles** competitivos que haya pasado por compañías con situaciones complejas; **formación** de los equipos directivos en escenarios críticos; desarrollo de **planes de sucesión**; y **mejorar el Gobierno Corporativo**.



EMPLOYMENT DEVELOPMENT DEPARTMENT

La Gran Renuncia, síntoma de la incertidumbre de los tiempos



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 la 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.

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. **En nuestro país, el fenómeno tardó algo más en llegar, pero parece haber arraigado ya.**

La búsqueda de metas personales, la necesidad de conectar más con las personas queridas, el cansancio (conocido con el término *burn out*), 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** (milenials y generación Z), tanto por su inquietud para adquirir nuevas experiencias, como por no tener aún responsabilidades familiares complejas.

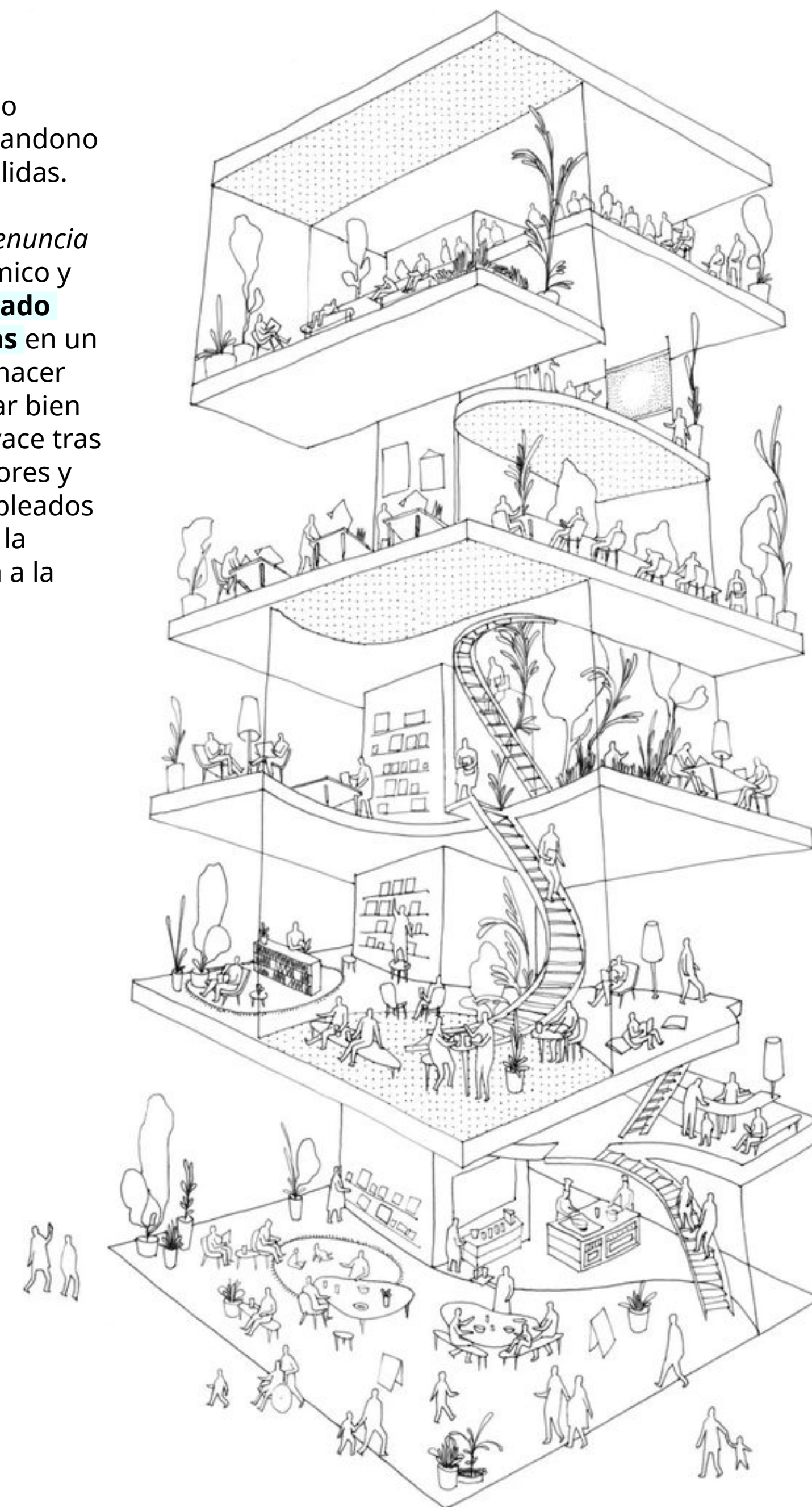
Se trata de un fenómeno en el que **parecen haber coincidido tres causas:** en primer lugar, la conciencia de que **la vida presente no es eterna y merece la pena disfrutarla** (una percepción despertada por las consecuencias de la pandemia); en segundo lugar, la llegada al mundo del trabajo de nuevas 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 (ERTEs) 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.

En estas latitudes las motivaciones son aparentemente más clásicas: búsqueda de mejores condiciones laborales, mejoras en

la conciliación o movilidad de familiares. No obstante, se detectan algunos casos de abandono laboral sin motivos claros o alternativas sólidas.

Sea como fuere, el fenómeno de la *Gran Renuncia* es un proceso más del mundo postpandémico y un **síntoma de cómo el mundo ha cambiado algunos paradigmas en todas sus esferas** en un espacio muy corto de tiempo. Para poder hacer frente a ello, las empresas deben identificar bien las causas, entender el substrato que subyace tras la aparente desmotivación de los trabajadores y emprender planes para evitar que sus empleados se marchen. Como todo en estos tiempos, la evolución de este fenómeno seguirá atada a la incertidumbre.



2



Las causas del abandono





El fenómeno de la *Gran Renuncia* ha llegado a España. El año pasado, según las estadísticas de afiliación a la Seguridad Social, más de 30.000 personas decidieron renunciar a su empleo de manera voluntaria. Según estos mismos datos, la cifra mensual de renuncias voluntarias fue aumentando consistentemente a lo largo de todo el año hasta pasar de unas 2.000 cada mes en enero a más de 3.000 al final del ejercicio. Esta cifra está aún muy lejos, evidentemente, de los casi 48 millones de personas que dimitieron en Estados Unidos en 2021, según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales norteamericana, y que dieron nombre a esta tendencia, pero los datos apuntan a un fenómeno emergente en nuestro país.

En España, un fenómeno de estas características ha de estar, necesariamente, moderado por un mercado laboral menos dinámico que el estadounidense y por una legislación laboral muy distinta. La mayor tasa de desempleo (superior al 13%), los salarios más bajos y la existencia de indemnizaciones al despido desincentivan que los trabajadores se marchen a no ser que tengan un nuevo empleo asegurado en otro lugar. Sin embargo, y a pesar de todas estas barreras, **cada vez más gente se decide a dar el paso de**

presentar una carta de renuncia. Especialmente, trabajadores que aportan mucho valor añadido por su preparación y que pueden encontrar trabajo con facilidad.

Esta tendencia supone un desafío para los directivos, a nivel de gestión empresarial, ya que las dimisiones se dan en todos los niveles: desde trabajadores que accedían por primera vez a un puesto de trabajo hasta profesionales con un perfil alto y una larga trayectoria, por lo que el problema de la *Gran Renuncia* alude directamente a la gestión del talento.

Para conocer las causas de este fenómeno y ayudar a los CEOs, directores Corporativos de Personas y altos directivos a entenderlo y poder actuar en consecuencia, hemos llevado a cabo una ambiciosa encuesta enviada a más de 2.400 de estos altos directivos para testar sus impresiones y conocer las medidas que llevan a cabo sus empresas para atraer, gestionar y retener el talento. Las motivaciones para el abandono de un puesto de trabajo siguen siendo principalmente laborales, pero **las razones personales cogen fuerza,** según la percepción de los directivos encuestados¹.



¹La encuesta fue enviada a una muestra de 2.430 altos directivos de los cuales el 63% son CEO, el 26% son Directores Corporativos de Personas y el 11%, altos directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

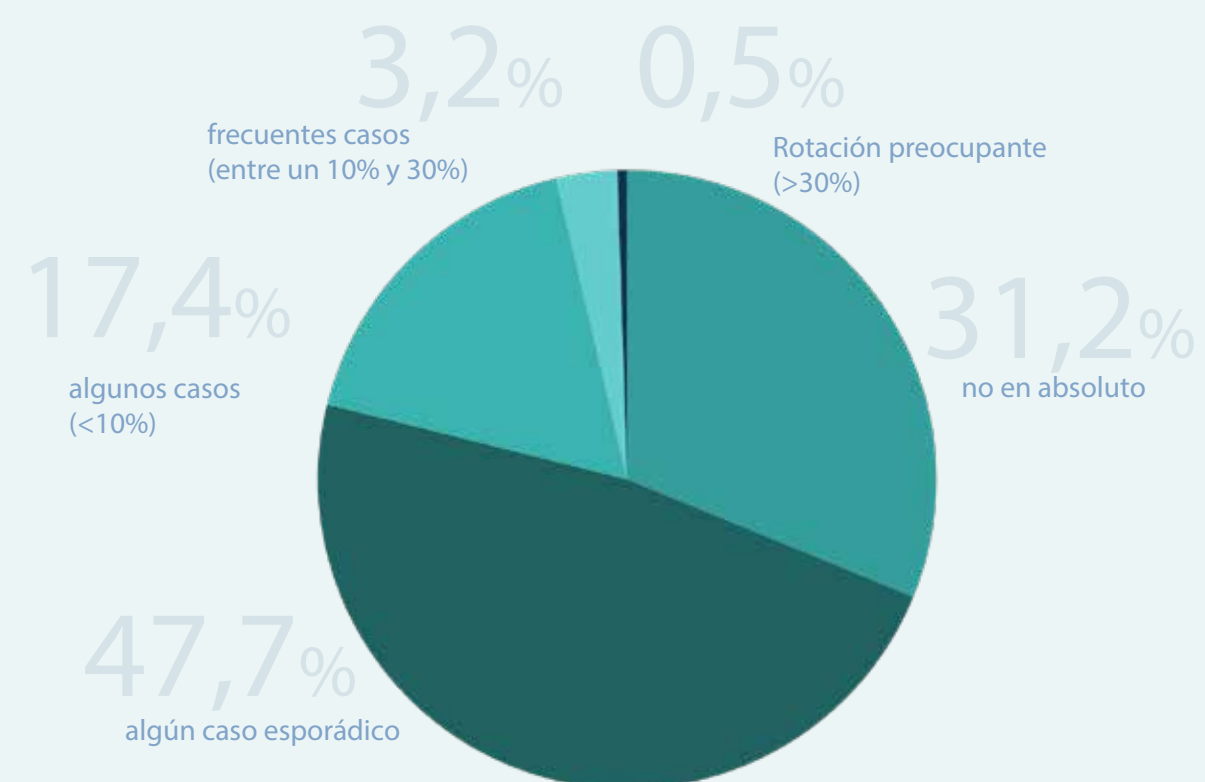
Los motivos de la renuncia de la posición

La renuncia de la posición sin un motivo identificado claro no es un fenómeno habitual. Aun así, un 47,7% de los entrevistados aseguran haber detectado “algún caso esporádico” y un 17,4% han registrado “algunos casos”, sin llegar al 10% de la plantilla. Un 3,2% señala que en su empresa hay “frecuentes casos” de este tipo, sumando del 10% a 30% de la plantilla. Cerca de un tercio (31,2%) no han tenido ningún caso de este tipo, mientras que un 0,5% reportan una rotación preocupante, superior al 30%, sin que se conozca la causa.

La mayor parte de las renunciaciones que se producen en nuestro país se producen porque el trabajador percibe que con el cambio va a mejorar su

situación laboral. Un 67,7% de los directivos encuestados aseguran que los trabajadores que han renunciado lo han hecho porque “han encontrado una posición con mejores condiciones” y un 30% mencionan la posibilidad de que sus exempleados hayan decidido emprender un proyecto personal. No obstante, las respuestas -que no eran excluyentes- incluyen las causas personales de una forma significativa: las situaciones como la necesidad de cambiar de ciudad por movilidad de la pareja u otras causas (35%), la falta de interés o propósito (15,7%) o el ‘burn-out’ (17,5%).

Porcentaje de organizaciones que encuentran casos de “renuncia de la posición” sin un motivo identificado claro



HUMAN-
oriented
Company

business
&
people
UNDIVIDED

3

La motivación como
motor de compromiso

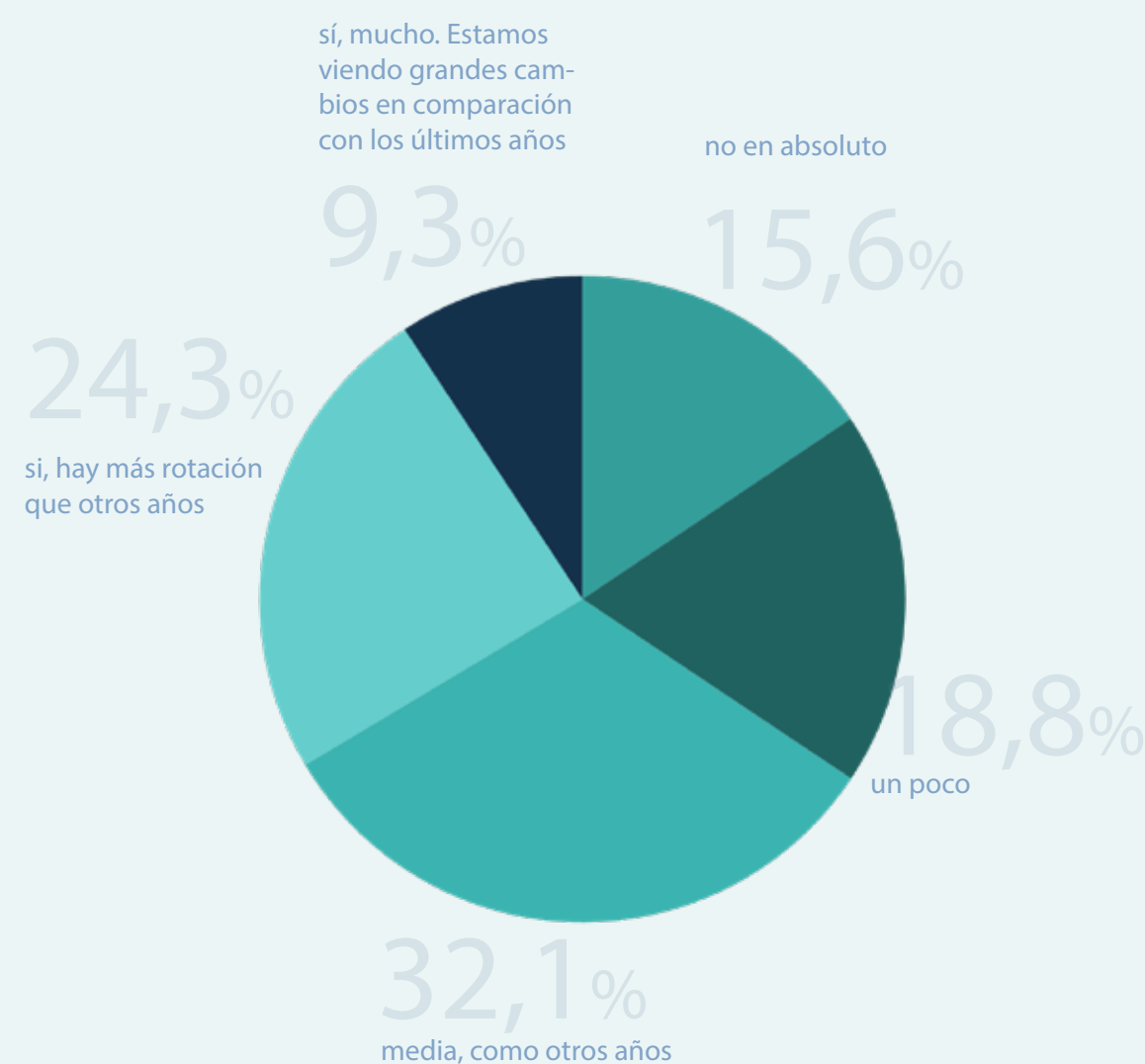
PEOPLE
FIRST

We start
from **WHY**

Un tercio de los directivos están preocupados o muy preocupados por la rotación de personal, dado que están detectando “más” (24,3%) o “mucho más” (9,2%) que otros años.

Los encuestados que declaran detectar niveles similares al año pasado también se muestran alertados y solo un 15% de los directivos declara no estar inquieto en absoluto por este asunto. La principal herramienta para anticiparse a la rotación es la **evaluación del estado de ánimo y del compromiso** de los empleados. En este sentido un 50,5% realizan una evaluación anual, mientras que en el caso del 20,6% es semestral y un 10,1% responde que hace evaluaciones mensuales.

Nivel de preocupación por los problemas vinculados a la rotación de personal en las organizaciones encuestadas



Para realizar esta evaluación, los CEOs consultados explican que sus empresas utilizan **KPIs como el clima laboral** (68,3%), el **grado de compromiso** (43,6%), el indicador **ENPS (Employee Net Promoter Score)**, que permite conocer el grado de lealtad de los trabajadores con su empresa (23,9%), o modelos del tipo Peterson y Seligman, relacionados con la felicidad personal y laboral (6,4%).

De cara a incrementar la motivación del personal laboral, que aparece como principal motor del compromiso del empleado, los CEOs 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.

Los directivos consultados reconocen la importancia de los programas de formación, tanto a nivel directivo como en el rango de empleados. No obstante, habría que señalar que **una de las ‘asignaturas pendientes’** que tienen las

empresas españolas en materia formativa es **aprender a pensar la formación** no sólo como un elemento de adquisición de nuevas habilidades o de reciclaje profesional, sino **como un elemento de transformación de la cultura empresarial**. Paralelamente a la formación, las organizaciones tienen que trabajar en iniciativas que muestren a sus empleados que pueden, quieren y tienen a su disposición las herramientas para transformarse a sí mismos.

El horario flexible, el desarrollo de la carrera profesional o el ambiente laboral aparecen mencionados también de forma preeminente como los factores de motivación más valorados por los directivos encuestados.

Este último aspecto tiene una importante derivada generacional: el desarrollo de perfiles y puestos de trabajo en el que los milenials y la generación Z aprendan y mejoren sus expectativas de empleabilidad es una de las asignaturas clave para atraer y retener talento.

La importancia del Director de Personas y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración

El papel del Director de Recursos Humanos -o, mejor dicho, de 'Personas- se ha vuelto fundamental en el contexto de la *Gran Renuncia*. Contar con un profesional innovador al frente de los Recursos Humanos de la empresa es una clave para detectar, atraer, incentivar, promover y, por lo tanto, retener el talento.

En cuanto a estos **incentivos para retener el talento**, la mayoría de los consultados hablan de horarios flexibles -con más libertad para organizar tareas y horarios-, corresponsabilidad en la toma de decisiones y programas formativos.

Todos estos aspectos tienen una gran importancia para luchar contra el abandono de la posición, pero se echa de menos una mayor mención al propio rol que desempeña el Director Corporativo de Personas (CHRO, Chief Human Resources Officer) en este ámbito, así como al protagonismo que pueden adquirir las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones en los Consejos de Administración.

En este sentido, es importante destacar que es clave que los gestores encargados de los Recursos Humanos incluyan entre sus funciones aspectos como la **experiencia de empleado o la cultura corporativa**. Esta función de cultura sirve para

aterrizar los valores de la empresa en el día a día, pero también para cuidar los incentivos para las personas realmente alineadas.

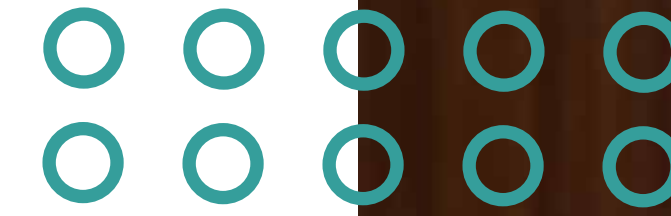
Las empresas que más invierten en innovación son las que también tienen mejor performance a nivel de retención y atracción de talento, por ende en su productividad. Por eso mismo, es importante **invertir en innovación también "a la interna"**, es decir, transformar los propios procesos de trabajo. Para ello, una opción es diseñar una metodología de trabajo híbrido y deslocalizado, que tenga en cuenta las particularidades de cada puesto de trabajo y las necesidades de cada tipo de empleado.



4

La "Gran Renuncia" en el Comité de Dirección





Si bien es indudable que existe preocupación ante la creciente rotación del personal, son pocas las empresas que incluyen las noticias que llegan de Estados Unidos sobre la Gran Renuncia entre las "mayores preocupaciones" de su Consejo de Administración y su Comité de Dirección. Estas suman solo un 3,2%. Más de la mitad de los CEOs y altos directivos encuestados admiten que, en el caso de sus organizaciones, no se muestra una clara preocupación por este tema desde la dirección y admiten que ellos mismos están "nada" (20,6%) o "poco" (38,1%) preocupados.

Sin embargo, cuando preguntamos por cuánto espacio tienen los temas que tienen que ver con **la atracción y retención del talento**, sí que observamos que esta cuestión **ocupa un lugar importante en el día a día** de la agenda de estas empresas. Una cuarta parte de los líderes responde que el talento "ocupa mucho espacio" o "es el tema clave" en sus Consejos de Administración, mientras que un 37,2% responde que este apartado está en pie de igualdad con otros que ocupan la agenda de los consejeros. Frente a ellos, apenas un tercio del

de los empresarios encuestados considera que se dedica "poco" (29,8%) o "casi nada de espacio" (7,3%) al talento en la agenda de sus Consejos de Administración. En el caso del Comité de Dirección, son apenas una cuarta parte los CEOs los que creen que a este tema se le dedica "poco" (20,2%) o "casi nada de espacio" (3,2%).

Ese más del 60% que suman los directivos que ocupan mucho tiempo a la retención de talento (25%) y los que le dedican un tiempo similar a otras preocupaciones (37,2%) en realidad **si están preocupados por el fenómeno, aunque lo denominen de otra forma**: retener a los talentos que tienen.

Un amplio porcentaje de los directivos encuestados considera que este aspecto en concreto ocupa "mucho tiempo" en las deliberaciones de sus órganos directivos. Un 32,1% responde que así es en el caso de sus Comités de Dirección y un 21,1% dice lo mismo de sus Consejos de Administración. Un 5% responde que es un "tema clave" para su Comité de

Dirección y un 4,6% que lo es para su Consejo de Administración.

En definitiva, quizás el concepto de la *Gran Renuncia* pueda sonar ajeno en los órganos directivos, al ser un término nacido en Estados Unidos, pero, cuando se habla de talento, sí que se detecta una preocupación común a la mayor parte de los encuestados.





5

5. Es momento de reaccionar:
el papel de RRHH



Ante este fenómeno global, a nivel local, **las empresas se anticipan, preparan o reaccionan para cuidar de su activo más valioso: sus empleados.** Para ello, en cada caso se despliegan una serie de acciones e iniciativas que persiguen favorecer y mejorar la experiencia de estos mismos, para prevenir esa *Gran Renuncia* y retener el talento.

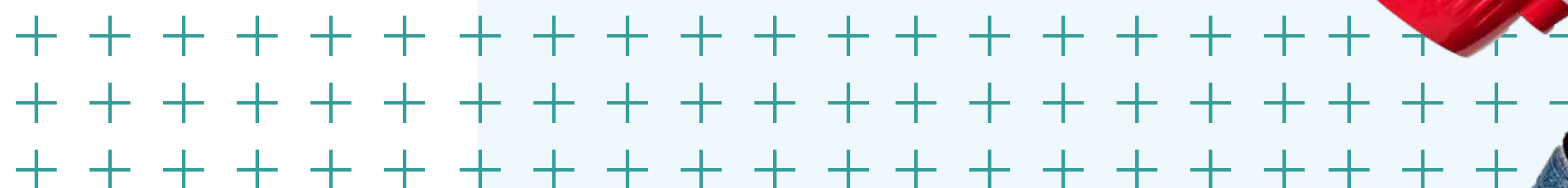
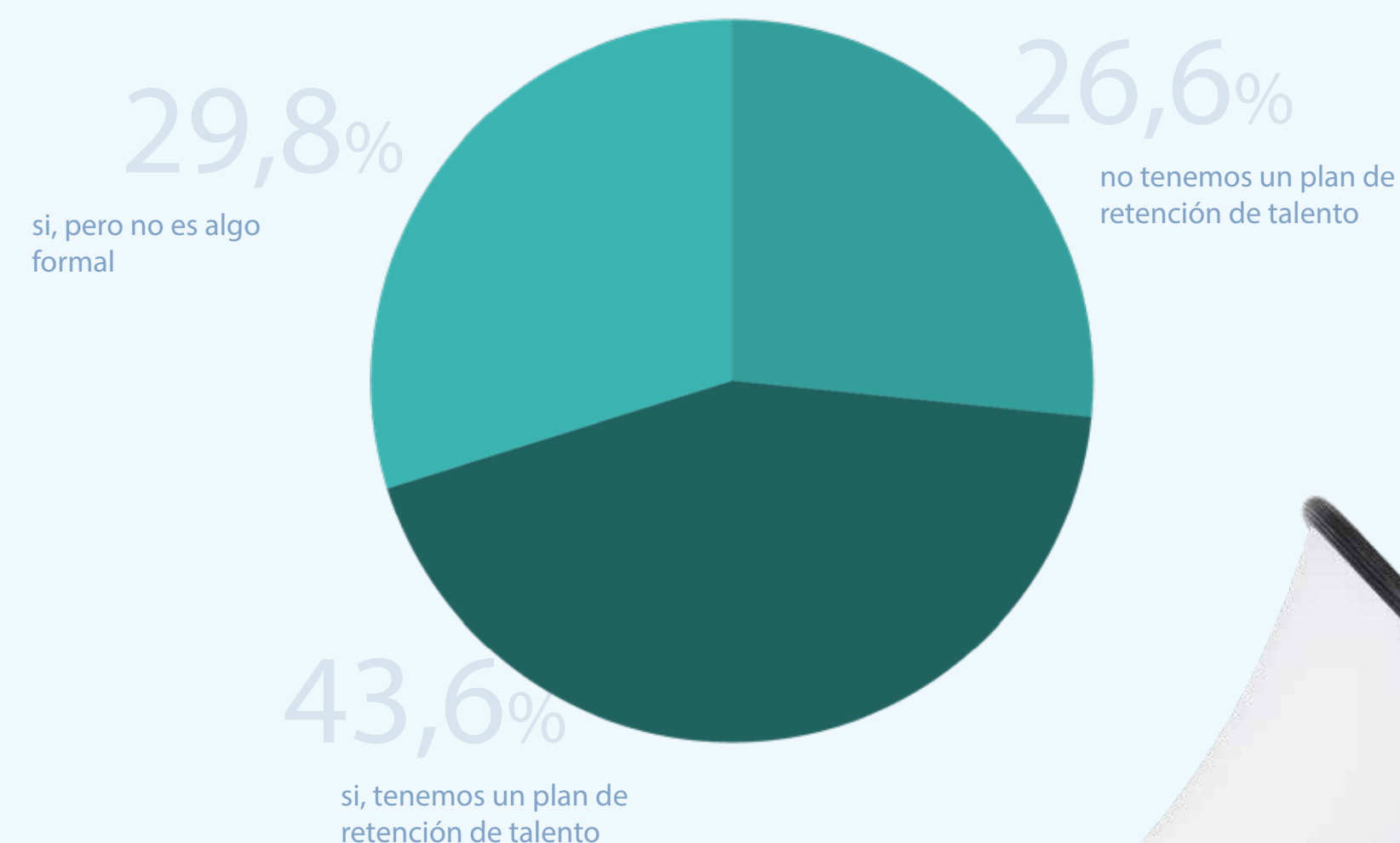
Son aún pocas las empresas (45,4%) en las que existe una figura encargada de la experiencia y propuesta de valor del empleado. El 5,5% de las empresas en las que sí existe esta figura tiene un presupuesto específico asignado para esta; el 12,8% sí que cuenta con un presupuesto, aunque limitado, y el otro 27,1% comenta que esta figura depende directamente del CHRO.

Casi tres cuartos (73,4%) de los encuestados comentan que en sus organizaciones cuentan con un **Plan de Retención de talento**, aunque un 29,8% de estos mismos admiten que este plan "no es algo formal". En el caso de los programas de reconocimiento de los empleados, esta cifra aumenta y tres cuartas partes de las empresas cuentan con este tipo de programas, aunque en algo más de la cuarta parte (27,1%), este tipo de esquemas de retención del talento "no son algo formal", según expresan los CEOs consultados.

Las encuestas de satisfacción y clima laboral y las iniciativas formativas que permiten crecer dentro de la empresa y que fomentan el engagement y la productividad son las principales acciones que se están llevando a cabo para motivar y retener el talento, según mencionan los CEOs consultados, aunque algunos lamentan que **la covid "haya dejado en standby" algunas iniciativas.**

Además, algunos de los encuestados señalan que su empresa está llevando a cabo actuaciones como la adecuación de los incentivos a la actividad que se desarrolla y un plan de conciliación familiar. Otros señalan que en sus compañías se publican en abierto toda la arquitectura de puestos y bandas salariales, "para ganar transparencia". Otros CEOs entrevistados **han detectado la necesidad de poner en marcha un programa de desarrollo del talento femenino.** Se trata de iniciativas que muchas compañías dicen tener 'en cartera', a la espera de que **amainen las incertidumbres** que se ciernen sobre la economía.

Frecuencia con la que las empresas cuentan con un Plan de Retención de Talento



6

El empleado en el centro

Las organizaciones dicen tener **cada vez más presente la necesidad de proveer una experiencia laboral satisfactoria** a sus empleados, no solo en lo relativo a los beneficios, sino también en lo referente a su cultura empresarial. Por otro lado, cada vez es más común que los **aspirantes a un puesto de trabajo busquen opinión entre empleados y exempleados** de la empresa a la que intentan acceder. En este sentido, existen certificaciones que validan las empresas como un buen lugar para trabajar, al estilo de Great Place to Work. Sin embargo, solo el 29,4% de los CEOs encuestados refieren estar adheridos a una iniciativa de este tipo.

Cabe señalar que la definición de la **“marca de empleador”**, entendida como el conjunto de señas de **identidad con que las empresas atraen a los candidatos** y buscan motivarles para trabajar allí y no con la competencia, es uno de los factores que se debe tener en cuenta si se quiere atraer talento adecuado.

En este contexto, **la “escucha al empleado” ha ido cobrando importancia**, y estos se han convertido en parte activa dentro de su propia transformación y evolución dentro de las empresas, haciendo oír sus necesidades y preferencias. El método más común de escucha al empleado es, con diferencia, la encuesta de clima, usada por un 44% de los encuestados, seguida de la escucha “a través de un canal específico (email, teléfono, intranet) (20,2%)”, y “a través de los HRBPs” (17%). Un 20,2% admite que no desarrolla ningún método concreto para la escucha del empleado.

Principales maneras de desarrollar nuevas formas de trabajo en las organizaciones

71,6%

Integración del marco de trabajo “agile”

40,2%

Metodología Lean Start-up

40,2%

Metodología Design Thinking

40,2%

Programas de intraemprendimiento

A la pregunta sobre si su organización está trabajando para desarrollar nuevas formas de trabajo, una gran mayoría (71,6%) dice estar desarrollando sus procesos desde un marco de trabajo agile; un dato que cabe destacar, habida cuenta de que, tal y como sostienen diversos estudios, las empresas que trabajan en agile son las que tienen una mayor satisfacción de sus empleados.

En relación también con estas nuevas metodologías de trabajo, la importancia de tener un programa de intraemprendimiento -que permite a los empleados más innovadores la posibilidad de desarrollar a tiempo parcial sus ideas en beneficio de la empresa- ha quedado patente durante los últimos años. Un 26,6% de los directivos refieren el uso de esta metodología en sus organizaciones, mientras que otra de las formas de trabajo que aparece mencionada más a menudo en esta pregunta no excluyente es el design thinking (25,2%).

El Plan de Sucesión, clave frente a la marcha del talento

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 empleo está generalizado, pero aún no alcanza 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%), mientras que un 25% lo tiene, sin ser “algo formal”, y el restante 26,6% no cuenta con ningún tipo de planificación para esta contingencia.

7



El propósito como visión de futuro



Uno de los factores más importantes para la motivación de los empleados es su **grado de alineación con los objetivos, estrategia y propósito de la empresa** que contribuyen al sentimiento de pertenencia.

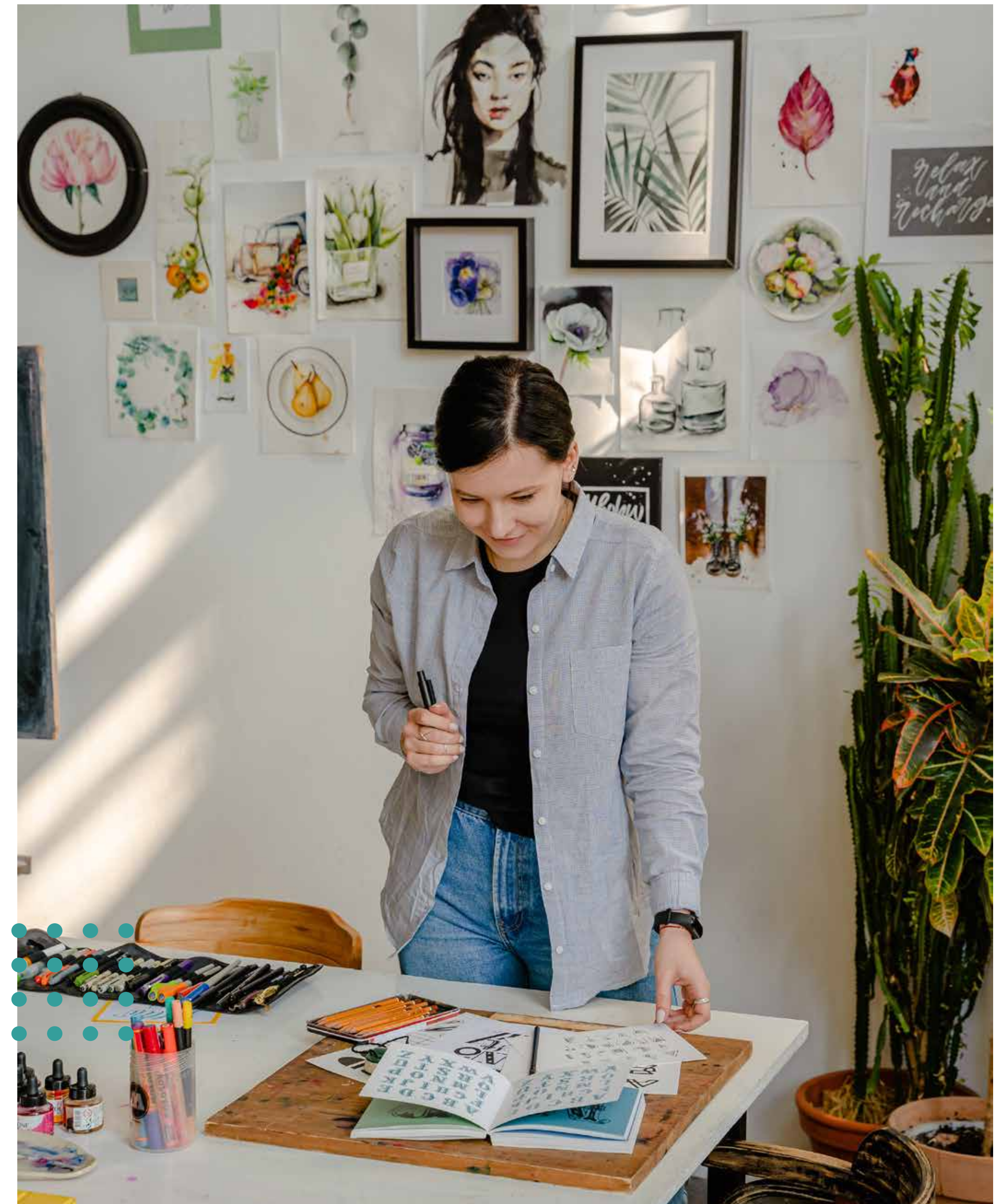
Una gran mayoría (66,1%) de los dirigentes empresariales dice **"comunicar constantemente"** estos conceptos a sus empleados, mientras que un porcentaje menor (24,8%) dice ofrecer algo de información, pero limitada.

Respecto a la manifestación de los objetivos de tal forma que se cree un **sentido común de misión e identidad** entre todos los miembros de la organización, se puede decir que éste es un comportamiento arraigado en las organizaciones, aunque todavía **existe un margen de mejora**. Un 54,6% los comunica "de forma constante" a sus empleados y un 32,1% "en ocasiones", en comparación con una minoría que solo lo comunica "esporádicamente" o que no lo comunica de ninguna manera.

El propósito como concepto es muy importante para las nuevas generaciones, milenials y generación Z. Será muy importante que ese

propósito, esa visión futura de la empresa, incluya, un apartado sobre **cómo se ve el futuro de los empleados en la organización** y lo que ésta les ofrece. Muchas veces estos propósitos se refieren a los efectos en los clientes, los accionistas o la sociedad, y se olvidan de los empleados.

De cara a retener a los trabajadores con más talento, es **clave conseguir crear un proyecto donde estos perfiles puedan explorar sus habilidades y su ambición**. Un venture builder corporativo, donde derivar a los perfiles más innovadores, puede servir como elemento de generación de negocio y al mismo tiempo de motivación, adhesión y retención de perfiles brillantes que pudieran estar frustrándose en sus cometidos actuales.



Un capital a proteger

Como se ha podido observar en los datos, la *Gran Renuncia* es un concepto que **está en la agenda** de los líderes de las organizaciones en España, **pero no es una gran preocupación todavía.**

La atracción, retención, desarrollo y pérdida de talento sí ocupa lugar en las acciones asumidas para revertirla, especialmente aquellas destinadas a **ofrecer compensaciones más allá del salario** y que persiguen el bienestar o la facilidad de conciliación del empleado.

Un tema especialmente sensible en lo que se refiere a **las nuevas generaciones.** Los millennials que nacieron después de los ochenta del siglo pasado y que ya están en puestos de dirección. También, la generación Z, nacidos a principio de este siglo y que forman la cantera del talento en los próximos años. Ambos pueden ser objeto de la *Gran Renuncia* si las empresas no son atractivas para ellos. Una **investigación a fondo de sus aspiraciones** es una de las claves que los Consejos de Administración y los Comités de Dirección deben abordar **para mejorar la atracción y retención de talento** que parece preocuparles.

Las organizaciones harían bien en **no descuidar estos aspectos y no contemplar la Gran Renuncia como un fenómeno ajeno o lejano.** La satisfacción del empleado, la necesidad de completar un propósito o la seguridad de contar con un salario suficiente en tiempos de

incertidumbre son factores a tener en cuenta a la hora de establecer un plan de acción para atraer y retener el talento.

En este sentido, se pone de manifiesto la **necesidad de contar con estrategias que vinculen a los empleados a la empresa en términos de propósito** vital y que permitan conjugar las aspiraciones personales y éticas a las profesionales. No es de extrañar que el concepto de sostenibilidad se asocie en gran medida a la necesidad de contar con un ideario en la organización que permita vincular la visión de los empleados y la de la compañía.

Entre las principales estrategias para retener el talento, **hacer partícipe de los diseños de la compañía a los trabajadores** parece una de las más exitosas. No solo se trata de compartir visión, cultura y misión, sino de entender al trabajador como parte clave de la organización con cierto poder de decisión. Iniciativas de intraemprendimiento o la aplicación de metodologías agile permiten que los empleados entiendan los procesos y puedan aportar ideas y mejoras al flujo de trabajo.

Además, la conexión con el ecosistema empresarial y la apertura a la colaboración con otras empresas es una clave necesaria. Lejos quedan los tiempos en los que los empleados estaban atados a una mesa sin tener casi contacto con lo que se estaba haciendo en el

sector. Actualmente, muchas grandes empresas cuentan con **programas de Open Innovation** que les permiten conectar con el **ecosistema de innovación para compartir ideas**, pero que suponen una motivación extra para sus profesionales a la hora de intercambiar impresiones, formarse y conocer la realidad de su entorno.

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 incertidumbre en la propia empresa. **Convertir a la organización en un espacio seguro, donde la 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.



¿Qué están haciendo los mejores líderes para ganar la batalla del talento?²

El fenómeno de la *Gran Renuncia* se ha relacionado con las consecuencias de la crisis económica y social de la pandemia. A las epifanías individuales de muchas personas con talento, se han sumado una serie de cambios en el entorno económico. Algunos sectores han salido mejor parados que otros en este contexto, pero, en general, se puede decir que las organizaciones y los líderes innovadores han mostrado una mayor resiliencia.

Estas son algunas de las claves que emplean los líderes que están siendo capaces de atraer, desarrollar y retener el talento en este entorno complejo:

- ✗ Evaluación y Plan de Mejora del Comité de Dirección y posiciones críticas en la vuelta a la normalidad.
- ✗ Análisis y diseño de la estructura organizativa eficiente post crisis.
- ✗ Búsqueda externa de perfiles competitivos y resilientes que hayan pasado por compañías con situaciones complejas, y en un entorno muy competitivo, donde asistimos a una pugna por perfiles potentes y con nuevas competencias directivas.
- ✗ Formación en los equipos directivos en competencias identificadas como críticas en el entorno postCOVID como la innovación, el liderazgo o el trabajo colaborativo.
- ✗ Plan de Sucesión y Plan de Retención del talento.
- ✗ Coaching de CEOs y Comités de Dirección. Acompañamiento al CEO y al equipo de Alta Dirección para recuperar la confianza.
- ✗ Mejora del Gobierno Corporativo de los Consejos de Administración. En este sentido, muchas organizaciones están trabajando en tres ejes:
 - Búsqueda de nuevos consejeros independientes.
 - Creación y fortalecimiento de la Comisión de Riesgos, revisando el mapa de riesgos.
 - Elaboración e implantación de un Plan de Contingencia y un Plan de Crisis realista.
 - Fortalecimiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.



² Fuente: Parangon Partners

Autores



Antonio Núñez

Antonio Núñez Martin es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) donde posee el CERTIFICADO IC-A en Buen Gobierno de las Sociedades. Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta

dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.



Elena Rodríguez

Elena Rodríguez es directora de Opinno Madrid especializada en Consultoría Estratégica de Innovación. Comenzó su carrera como consultora estratégica en el departamento de innovación de Everis, donde se especializó en proyectos de R+D. Tras más de siete años en Opinno, en la actualidad es la máxima responsable de Opinno Madrid y dirige a un equipo de más de 200 personas que abordan proyectos con temáticas variadas: desde comunicación, marketing, transformación corporativa hasta ecosistemas de innovación e intraemprendimiento.

Elena es licenciada en Administración y Dirección de Empresas (especialidad Finanzas) por la Universidad Santiago de Compostela y máster en Comunicación Política e Institucional. Además, realizó las oposiciones al cuerpo general de inspectores de Hacienda por el Centro de Estudios Financieros de Madrid.

Compatibiliza su rol como directora de Opinno Madrid con el de profesora para diferentes organizaciones. Desde hace más de 4 años es profesora asociada en el Instituto de la Economía Digital del ESIC Business & Marketing School (ICEMD). Además, es ponente habitual en eventos corporativos de empresas europeas de diferentes sectores. En sus conferencias y clases aborda temáticas que versan sobre el desarrollo y estrategia de negocio, la gestión de proyectos internacionales y nacionales, la innovación abierta, la transformación digital, el liderazgo innovador, el marketing y la comunicación digital y offline.



José Ramón Pin

José Ramón Pin Arboledas es Profesor Emérito del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Ph. D en Sociología y Ciencias Políticas, MBA (IESE), Ingeniero Agrónomo y Licenciado en Ciencias Económicas. Recientemente fue nombrado miembro del Consejo de Gerentes de la Barna Business School (República Dominicana) y Rector de la Universidad del Atlántico Medio (Canarias). Es profesor visitante de numerosas universidades extranjeras. Miembro de Consejos de Administración y Asesores de empresas industriales y de servicios, ha sido empresario.

El profesor Pin Arboledas es autor de los libros: “El trébol de cuatro hojas: La buena gobernanza en el sector público” (2007 EUINSA) “Consistencia: la clave de la Dirección de Personas en la Organización” (Pearson Educación, 2006), “Tsunamis políticos: consejos y reflexiones para

empresarios y directivos en su relación con la política” (Eunsa, 2010) y coautor con el profesor Guido Stein de “CEO, carrera y sucesión” (Prentice Hall, 2010) y Dirigiendo Personas con Inteligencia Artificial (Mc Graw Hill 2020). También ha publicado numerosos artículos científicos y de divulgación y mantiene su colaboración con diversos medios de comunicación.

José Ramón Pin Arboledas fue concejal del Ayuntamiento de Madrid, diputado autonómico de Madrid y diputado en el Congreso de España. Sus áreas de interés incluyen el desarrollo de las capacidades de dirección, las habilidades y la trayectoria profesional, la relación entre ética y procesos de dirección, las relaciones entre empresas y entidades gubernamentales y la motivación de los trabajadores con el mundo digital y los nuevos estilos de trabajo: trabajo temporal y teletrabajo.

Colaboradores:

Sergio López - Ana Urquidi - Clara Sánchez - Lucía Gutierrez

