



La ‘Gran Renuncia’ y la gestión del talento

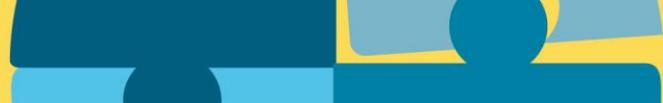
Desde 2021, con el reinicio de nuestras vidas tras el obligado parón de la covid-19, se inició una particular revolución en el mercado laboral. Conocida como ‘The Great Resignation’ (la ‘gran denuncia’, en español), se trató de todo un tsunami por el que miles de profesionales cambiaron de empleo de manera simultánea. Este fenómeno fue especialmente acusado en Estados Unidos y Europa, así como en el sector tecnológico en especial.

No es una exageración ni mucho menos: 11,5 millones de trabajadores en EEUU -el país que comanda esta ‘gran renuncia’- dejaron voluntariamente sus empleos en apenas tres meses de 2021. Es el 7,3% de toda la fuerza laboral del país (157 millones de profesionales). Eso a nivel macro, pero la situación en el ámbito digital es incluso peor: apenas el 29 % de los trabajadores de TI tiene la intención de quedarse con su empleador actual. Según un informe de Gartner, los profesionales digitales tienen un 10% más papeletas de abandonar sus compañías respecto al resto de trabajadores.

“El fenómeno de la Gran Renuncia, la Gran Dimisión o el Gran Ajuste se enfocó fundamentalmente en Estados Unidos por el aumento de las tasas de abandono voluntario de los puestos de trabajo que tuvo lugar tras el shock de la pandemia, en los primeros trimestres de 2020. Históricamente esa tasa estaba alrededor del 1% o 1,2%, pero desde 2012 empezó a subir de forma lineal hasta el 3% en 2021. Con una población activa en EEUU de 170 millones de personas, alrededor de 40 millones abandonaban el mercado de trabajo en un determinado mes”, explica **Juan José Dolado Lobregad**, del Grupo de Investigación de **Macroeconomía UC3M**, y experto en economía laboral, econometría, series temporales y macroeconomía en la UC3M con proyectos como ‘Los Efectos de la Economía Gig sobre el Mercado Laboral en España’.

Aunque al principio se debatió sobre si podría tratarse de algo circunstancial (derivado de la actitud conservadora de los trabajadores durante la incertidumbre de la pandemia), ahora no cabe dudas de que esta ‘gran renuncia’ se debe a factores estructurales de un mercado laboral cada vez más exigente, un mayor reconocimiento de la salud mental en el trabajo y la irrupción de nuevas generaciones (generación Z) en el entorno profesional, quienes priman actitudes y valores -como la sostenibilidad o la flexibilidad- por encima de los alicientes clásicos -salario, ascensos...-.

“En la actualidad, una vez pasado lo más grave de la pandemia y con la crisis de Ucrania, la subida del precio de la energía y las tasas de inflación, estas tasas de abandono están volviendo a bajar un poco, a alrededor del 2,8%. No sabemos a ciencia cierta si volverá a sus tasas habituales o se mantendrá en una situación parecida a la postpandemia, donde el mercado de trabajo americano era muy tenso: había muchas vacantes por cubrir y muchas personas abandonaban sus trabajos insatisfechos con sus condiciones laborales, salariales y no salariales, porque sabían que había otro trabajo a la vuelta de la esquina”, detalla Juan José Dolado Lobregad.



Para este experto, el fenómeno también se ha reproducido en España y Europa, aunque a menor escala debido a que no existe tanta movilidad laboral como al otro lado del Atlántico, ni el mismo espíritu emprendedor que suele seguir a muchos de esos abandonos. “Las nuevas perturbaciones que vivimos hacen que los trabajadores se lo piensen dos veces en Europa, aunque sí se encuentran cuellos de botella en determinados sectores, principalmente de bajo valor añadido”, indica.

El valor de lo inmaterial en el trabajo

Una de las razones de este cambio drástico en la gestión del talento y la fuga masiva de empleados descontentos con sus empleadores la podemos encontrar en las condiciones salariales, denostadas en los últimos años a consecuencia de las sucesivas crisis económicas. Sin embargo, los principales catalizadores de esta Gran Renuncia van más allá del dinero, encontrándose en lo más profundo de la motivación y el compromiso de unos trabajadores cada vez más concienciados sobre la necesidad de conciliar su vida personal y profesional o de trabajar con un propósito mayor al de recibir un salario a final de mes.

Ramón Rico Muñoz, experto en liderazgo adaptativo y motivación dentro del Grupo de **Innovación, Organización y Comercialización de las Empresas UC3M**, explica al respecto que “la covid nos ha dado tiempo para pensar y, al pensar, nos hemos dado cuenta de la vida tan miserable que llevamos. Está muy estudiado en el campo de la psicología, puesto que hacemos equilibrios entre lo que recibimos y ofrecemos a las organizaciones. Cuando se generan rupturas de esos contratos que mantenemos con las organizaciones, se produce esa salida de los profesionales o, en los mercados menos dinámicos como el español, una desconexión silenciosa”.

Este último fenómeno, el más extendido en la empresa española según el profesor, tiene que ver con cómo los trabajadores “de manera silenciosa dejan de hacer tareas que antes hacían por su organización. La gente no tiene alternativas para irse de la empresa, pero cambia el contrato psicológico que mantiene con la empresa al encontrarse con una experiencia que no le da lo mismo que esa persona entrega a la organización. Invierte menos tiempo en la empresa, deja de levantar la mano para ofrecerse voluntaria para nuevas tareas... y al final tenemos un problema serio de efectividad y las cosas empiezan a no funcionar apropiadamente”.

La solución a este fenómeno, indica Rico Muñoz, podría estar en incorporar los principios del liderazgo adaptativo a los entornos laborales: “Permite a los trabajadores a redefinir sus contextos de trabajo para que tengan sentido, con equipos sostenibles y diversos”.

“Hay un cambio de mentalidad en los jóvenes, pero con el porcentaje de desempleo juvenil en España no hay mucha posibilidad de renuncia externa, aunque sí interna. Por ejemplo, mediante el absentismo laboral, que tiene un efecto muy importante en las empresas, o de desánimo y de que la gente esté más ausente. Al final estamos ante problemas de eficacia y de productividad, que dañan especialmente a las pymes y micropymes”, reconoce **Eva María Blázquez**, investigadora del Grupo



Derecho del Trabajo, Cambios Económicos y Nueva Sociedad UC3M, en la Cátedra Adecco-UC3M sobre empleo y diversidad.

“Tenemos mentalidades todavía un poco arcaicas en el mercado laboral. La gestión del talento se está haciendo muy mal: me preocupa mucho el tema del envejecimiento de la población activa, que no lo estamos viendo y nos va a pasar factura dentro de diez años cuando no tengamos jóvenes para trabajar. Hay más posibilidades de renuncia por parte de los jóvenes, que los iremos perdiendo por el camino, y no tendremos profesionales suficientes ni cualificados en unos años. La excesiva reglamentación en el mercado laboral lo está encorsetando todo -como con el teletrabajo o el trabajo nómada- van a hacer difícil esa gestión del talento”.

Aprovechar el potencial de la IA y la inmigración

El fenómeno de la Gran Renuncia choca de frente con otra de las dinámicas generales que están enfrentando las empresas y países en estos momentos: la escasez de talento especializado en algunas de las tecnologías de vanguardia con más pujanza de la actualidad.

“El área de la inteligencia artificial, a la que pertenezco, ha sufrido una explosión en la demanda de profesionales en los últimos años. En España, hace 10 años era un perfil desconocido. Actualmente, es uno de los perfiles más demandados”, explica **Fernando Fernández Rebollo**, investigador del grupo de **Planificación y Aprendizaje de la UC3M**. “Esto provoca que los profesionales tengan mayor capacidad para negociación con las empresas, a la hora de exigir mejores condiciones laborales”.

En este sentido, añade Rebollo, “cada vez más las nuevas generaciones no buscan solo salarios altos, sino un entorno laboral de calidad, que incluye principalmente elementos de flexibilidad, entorno laboral agradable, etc. Es una situación muy beneficiosa para los trabajadores que obliga a las empresas a adaptar los entornos laborales. Yo considero que esto es muy positivo, puesto que estos nuevos entornos laborales están demostrando que implican una mayor competitividad, aunque algunas empresas son reacias a adaptarse. En este punto, la pandemia del Covid ha obligado a instalar nuevos métodos de trabajo, como el teletrabajo, que también facilitan la flexibilidad y permiten mejorar las condiciones laborales. Creo que esta tendencia seguirá en el futuro, donde cada vez estos mecanismos flexibles se irán implantando de forma definitiva”.

Un entorno de escasez de profesionales que puede paliarse, en gran medida, con políticas de empleo inclusivas, aprovechando el talento de aquellas personas que por su contexto socioeconómico pueden verse, a veces, alejadas de estos entornos laborales.

“En España, hoy casi 1 de cada 4 jóvenes menores de 18 años es descendiente de padres nacidos en el extranjero. El futuro de estos jóvenes, formados enteramente en nuestro país, depende en gran medida de que puedan desarrollar carreras laborales exitosas”, detalla de **Javier G. Polavieja**, director del **Laboratorio de Discriminación y Desigualdad de la UC3M**, del Instituto Universitario



de Economía, e Instituto Mixto Universidad Carlos III de Madrid – Fundación Juan March de Ciencias Sociales (IC3JM).

En su laboratorio, Javier Polavieja y sus colaboradores estudian “la influencia del ancestro étnico y el fenotipo sobre las posibilidades de acceso al empleo de los descendientes de inmigrantes. Los resultados muestran la existencia de otra gran renuncia, la que supone para las empresas ignorar el talento y la productividad potencial de estos ‘nuevos’ españoles”.

ODS implicados: 5, 8, 9, 10, 17

Más información de interés para innovar juntos:

Grupos de Investigación participantes en la validación de este reto:

- [Innovación, Organización y Comercialización de las Empresas](#)
- [Economía Laboral](#)
- [Econometría](#)
- [Series temporales](#)
- [Macroeconomía](#)
- [Laboratorio de Discriminación y Desigualdad](#). Departamento de Ciencias Sociales.
- [Derecho del Trabajo, Cambios Económicos y Nueva Sociedad](#).
- [Cátedra Adecco-UC3M sobre empleo y diversidad](#).
- [Seguridad Social y Prevención de Riesgos Laborales](#)
- [Planificación y Aprendizaje](#)

Startups y Spinoffs del programa de Incubación de la UC3M relacionadas:

- [EB2 – Evidence-Based Behavior](#)