

# Abordando la Rebelión del Talento: La importancia del arraigo para impulsar la retención

Sea cual sea su profesión o sector, es muy probable que haya oído hablar del fenómeno de "La Gran Renuncia". Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., sólo en agosto de 2021, un récord de 4,3 millones de empleados renunciaron voluntariamente a sus puestos de trabajo. Entre tanto, el número de vacantes en el mismo mes ascendía a 10,4 millones.<sup>1</sup> Es bien sabido que la rotación de personal es onerosa. El coste de sustituir a un empleado de nivel medio está cerca al 150% de su salario y puede ascender a 400% del sueldo en el caso de trabajadores altamente cualificados.<sup>2</sup>

Aunque las tasas de rotación varíen de un sector a otro, esta tendencia nos revela que muchos trabajadores desean cambiar de empleo y lo que les detenía en el pasado ha dejado de ser una barrera para impulsar sus decisiones de carrera. Kincentric ha denominado este fenómeno [La Rebelión del Talento](#)<sup>3</sup>, un movimiento que llega con nuevas exigencias en torno a la flexibilidad, la responsabilidad social, la alineación con la cultura y el propósito; y progresos en las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión. Reivindicaciones que si no se cumplen, motivan al talento a dejar la empresa.

Para entender por qué un empleado se va y, en última instancia favorecer la retención, es importante analizar las razones por las cuales permanece. Además de la satisfacción con el trabajo, un factor clave para predecir la rotación de personal es el **arraigo al puesto de trabajo**, es decir, los aspectos que lo mantienen en su empleo o en la empresa. El arraigo puede encontrarse a menudo en una o más de las tres formas siguientes:

- 1. Vínculo**—los lazos formales o informales que una persona teje con sus compañeros de trabajo, su equipo o su empresa
- 2. Encaje**—la compatibilidad percibida o la comodidad en la organización o su entorno de trabajo
- 3. Sacrificio**—el valor de los beneficios materiales o emocionales a los que tendría que renunciar si dejase el trabajo

Durante muchos años, las organizaciones se han beneficiado del impacto positivo del arraigo en la retención de los empleados, prestando poca atención o haciendo poco esfuerzo por alimentarlo o mantenerlo. Sin embargo, la pandemia y el trabajo remoto han transformado la oficina tradicional y las formas de trabajar, trayendo como consecuencia el debilitamiento del arraigo. Para evitar que las organizaciones pierdan colaboradores durante la Rebelión del Talento, los líderes deben actuar ya fortaleciendo las tres formas de arraigo.

## Vínculo

Los vínculos interpersonales que se construyeron gracias a la proximidad física, las interacciones frecuentes cara a cara, las salas de descanso donde compartir un café y los *afterworks* han desaparecido en gran medida. Si los líderes no logran encontrar nuevas formas de enganchar a los empleados usando tecnología digital o nuevas formas de trabajar, los lazos que los unen con sus colegas y su trabajo seguirán marchitándose.

Para ello, los directivos deben demostrar una mayor atención y consideración hacia los miembros de los equipos remotos. Llamadas frecuentes para entender sus dificultades y necesidades pueden contribuir en

gran medida a mantener el vínculo crítico entre el líder y el empleado. Ahora más que nunca es importante ayudar al equipo a construir y fortalecer los vínculos entre ellos. Reúna a su equipo de forma periódica (en persona o virtual) para crear oportunidades de que compartan noticias, éxitos personales, se relacionen y celebren.

## Encaje

La pandemia ha cambiado [la visión de muchos empleados sobre la vida, las relaciones y el trabajo](#).<sup>5</sup> Ha surgido una necesidad de crecimiento personal y de propósito, que alimenta su deseo de mayor autonomía, conexiones más fuertes con los colegas y un trabajo significativo. Si las organizaciones no se adaptan a este cambio, es probable que los colaboradores exploren oportunidades con otra empresa que satisfaga mejor esas necesidades y deseos.

Es momento para los líderes de plantearse algunas preguntas para identificar las áreas en las que podrían potenciar el encaje cultural:

- ¿Conozco los objetivos personales y profesionales de mis empleados?
- ¿Proporciono a los miembros de mi equipo oportunidades adecuadas para su crecimiento profesional?
- ¿Soy un líder inclusivo que crea un ambiente apropiado para que todas las voces sean oídas y los talentos individuales aprovechados en el día a día?
- ¿Superviso el clima de mi equipo u organización para garantizar que apoye una cultura de diversidad, equidad e inclusión?

1. Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. (2021, October 12). *Resumen de ofertas de trabajo y rotación laboral*. Obtenido de : <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
2. Abdi, N. (2021, September 28). *Una guía paso a paso para calcular el costo exacto de la facturación*. sparkbay. Obtenido de : <https://sparkbay.com/en/culture-blog/calculate-cost-turnover-3>
3. Kissack, J., & MacArthur, J. (2021, September). La Revolución del talento: la revolución que impulsa la evolución. *Kincentric: Insights*. Obtenido de : <https://www.kincentric.com/insights/talent-uprising>
4. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121..
5. Adler, S. (2021, August). El crecimiento postpandémico y la Rebelión del Talento. *Kincentric: Grandes Ideas en Breve*. Obtenido de : <https://www.kincentric.com/insights/post-pandemic-growth-and-the-talent-uprising>

## Sacrificio

Históricamente, para muchas personas permanecer en un trabajo ha implicado un cierto grado de sacrificio. Por ejemplo, aceptar un sueldo más bajo para poder estar cerca de los seres queridos, o tolerar un largo desplazamiento hasta el lugar de trabajo, sólo porque la misión y la visión de la organización están en sintonía con los valores personales. Sin embargo, ahora que las organizaciones ofrecen trabajos totalmente remotos, salarios iniciales competitivos, estrategias de talento avanzadas e iniciativas en Diversidad, Equidad e Inclusión, se sienten liberados de la presión de tener que hacer sacrificios significativos para conservar un empleo que satisfaga sus necesidades personales o profesionales.



La *Revolución del Talento* es una muestra de los tiempos que corren, más que un efecto secundario de la pandemia. Las organizaciones necesitan actuar de inmediato para fidelizar a sus empleados y ofrecer unas condiciones para que los trabajadores *quieran* permanecer en lugar de sentir que *tienen* que quedarse. Es momento para reevaluar la estrategia de talento, las soluciones de capital humano y hacer cambios para mejor.

## CONTACTOS

### Meng Li, Ph.D.

Consultora  
Evaluación y Desarrollo de Liderazgo  
[meng.li@kincentric.com](mailto:meng.li@kincentric.com)

### Brian J. Ruggeberg, Ph.D.

Director general, Asociado  
Evaluación y Desarrollo de Liderazgo  
[brian.ruggeberg@kincentric.com](mailto:brian.ruggeberg@kincentric.com)

Si tiene alguna pregunta, no dude en [contactarnos](#).

Para recibir comunicaciones y contenido de nosotros en el futuro, [suscríbese a nuestra lista de correo](#).