La «Gran renúncia» i la complexitat del món del treball i la gestió de les persones

vista prèvia >

Als EUA s'està produint un fenomen en relació amb els llocs de treball: la gran dimissió, un moviment de treballadors i treballadores que deixen les seves feines. Què produeix aquest fet? Seria possible que arribés a Europa i a Catalunya? Per entendre aquesta tendència i analitzar-la cal afrontar el repte de la gestió de les persones situant la motivació al centre de les relacions laborals.

Esther Sánchez Torres
Doctora en Dret del Treball, Consultora en RRHH i desenvolupament organitzatiu, formadora i experta en mercat de treball i gestió de persones
@estsanchezt

Venen aires nous des dels EUA?

El 2021, el mercat de treball als EUA va experimentar un moviment sense precedents.

Generalment, les dades d'ocupació als EUA són objecte d'interès, tot i que de vegades l'anàlisi comparada oblidi diferències de context del tot rellevants. Segons el Bureau of Labor Statistics [el ministeri de treball nord-americà],[1] la taxa d'atur actual —amb dades tancades al gener del 2022— és del 4% afectant un total de 6,5 milions de persones —en el mateix període aquesta taxa és del 10,2% a Catalunya.[2] El 2020, abans de la pandèmia, però, als EUA la taxa se situava al 3,5%, molt a prop de la xifra actual, amb un impacte absolut sobre 5,7 milions de persones.

De fet, al gener del 2022, sis milions de persones reportaven haver perdut la seva feina com a conseqüència directa de la Covid-19, o bé perquè les persones empleadores no els hi van donar feina o, directament, perquè els negocis en els que treballaven van desaparèixer.

Altres dades rellevants que ens poden ajudar a entendre el context del mercat laboral estatunidenc és la seva taxa de població activa, del 62,2%, i la taxa d'ocupació del 59,7%, més elevades que a Catalunya —del 61,3% i del 55% respectivament.[3]

Quan descendim per analitzar les causes de la desocupació als EUA, observem que en, en primer lloc, un 49% es tracta de persones objecte d'acomiadament o que van veure finalitzats els seus contractes temporals. En segon lloc, un 29,8% es tracta de persones que van tornar a incorporar-se al mercat de treball des d'una situació d'inactivitat tot i que sense trobar feina —és a dir, després de finalitzar els estudis, de situacions incapacitants o per accedir per primera vegada al món del treball. En tercer lloc, un 14,5% es tracta de persones que van deixar voluntàriament la seva feina. I finalment, el 6,5% restant es tracta de noves entrades al mercat de treball. Per poder contextualitzar adequadament les dades és important que recordem que els EUA no apliquen la mateixa lògica regulatòria en el mercat de treball que a molts països de la UE. L'acomiadament no està regulat amb caràcter generalitzat i de forma estandarditzada, de manera que, generalment, el contracte de treball es pot resoldre per ambdues parts de forma voluntària en qualsevol moment, sense un dret indemnitzatori obligatori i sense drets prestacionals de caràcter públic.

Aquesta volatilitat i inseguretat contrasta, però, amb un destacable dinamisme en la rotació del mercat de treball, fet que explica que el 61% dels casos la durada de l'atur no s'allargui més de dos mesos. De fet, només el 25,8% de les persones aturades registrades el gener de 2022 porten més de cinc mesos en aquesta situació. A Catalunya, com a referència comparada, el 22,5% de les persones aturades porten fins a sis mesos en aquesta situació, el 61,8% entre sis i dotze mesos, i el 18,7% fa més d'un any que estan en situació d'atur.[4]

1 US DEPARTMENT OF LABOUR, «*The employment situation — january* 2022».

2 OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRODUCTIU, «Resum dels resultat de l'EPA».

3 OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRODUCTIU, «Dades trimestrals».

4 OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRO-

Més de deu milions de persones treballadores actualment registrades com a aturades als EUA van deixar la seva feina en el darrer any de manera voluntària

Aquest dinamisme també pot explicar una altra dada: el 14,5% de l'atur està representat per persones que han deixat la seva feina voluntàriament. No és un fenomen nou. Si s'analitza la sèrie històrica,[5] veurem que el nivell de rescissions del contracte de treball per part de les persones treballadores als EUA és un fet endèmic, de manera que generalment cada mes abandonen voluntàriament les seves empreses un volum de persones que pot oscil·lar entre les 500.000 i el milió; i que, de fet, els pics més destacables no els situem després de la pandèmia, sinó entre 1990 i 1992 o entre finals del 2011 i començaments del 2012.

Per què, doncs, parlem ara del fenomen de la «Gran renúncia» com si fos un fet insòlit o extraordinari?

Si parlem d'aquestes persones que, havent deixat la seva feina consten actualment com a aturades, podem donar temptativament dues explicacions. És cert que, especialment des del 2016, s'observava una caiguda en el número de dimissions que aboquen a una situació d'atur, que va arribar l'abril de 2020 a nivells molt similars als observats en la primera part de la dècada de 1970; i que des de llavors l'escalada no s'ha aturat, fins al punt que més de deu milions de persones treballadores actualment registrades com a aturades van deixar la seva feina en el darrer any de manera voluntària.

Però alerta: aquesta situació coincideix en el temps amb un altre fenomen, aquest sí, inusual i sense precedents. Un seguit d'estudis encapçalats per la consultora global McKinsey&Company[6] o el Massachusetts Institute of Technology (MIT),[7] molt connectats amb el seguiment dels efectes de la pandèmia sobre les persones treballadores i les organitzacions, han posat de manifest com un elevat percentatge de persones, que se situa al voltant del 40%, es mostra profundament descontent amb les seves empreses, fins el punt que contemplen seriosament abandonar-les en els propers 3-6 mesos.

De la mateixa manera, els darrers informes del US Bureau of Labour Statistics sobre creació de nous llocs de treball i rotació en la contractació[8] posen de manifest un moviment sostingut de canvis contractuals durant el 2021 i que, de manera acumulada, podria haver afectat més de 30 milions de persones.[9] Són dades que poden explicar-se perfectament en correlació amb les xifres de creació de nous llocs de treball.

I és que és del tot lògic: en el moment en el que l'economia es reactiva, es generen noves oportunitats, i més en un canvi de paradigma econòmic com el que estem experimentant. Per tant, s'incrementa la confiança entre els empleats

DUCTIU, «Butlletí del perfil de l'atur».

5 ECONOMIC RESEARCH. «Unemployment level. Job leavers».

6 SULL; SULL; ZWEIG, «Toxic culture Is driving the Great Resignation»; DE SMET, «'Great Attrition' or 'Great Attraction?' The choice is yours».

7 SULL; SULL; ZWEIG, «Toxic culture is driving the Great Resignation».

8 US BUREAU OF LABOUR STATISTICS, «Job openings and labor turnover survey».

9 A l'espera del proper informe, les darreres dades, corresponents als mesos de novembre i desembre de 2021, mostren un moviment mensual de sortides i transicions a d'altres empreses de més de quatre milions al mes. Veure US BUREAU OF LABOUR STATISTICS, «State job openings and labor turnover summary».

respecte de les seves opcions per trobar projectes professionals més interessants i beneficiosos i, conseqüentment, es disparen els processos de «*head-hunting*» [selecció de personal] i «*job-hunting*» [cerca de feina].

De nou cal fer un apunt cultural i de context. Des del moment, com dèiem, que als EUA no s'aplica la lògica on meriten les antiguitats associades al càlcul d'indemnitzacions en cas d'acomiadament, i no existeix un sistema de seguretat social i de protecció a la desocupació equivalent al de la major part dels països de la UE, el cost d'un canvi de feina per a una persona treballadora als EUA és incomparablement més baix que aquí. Dit d'una altra manera, per a una persona treballadora a Catalunya amb una antiguitat significativa, és més costós deixar la seva feina per un projecte nou, a menys que comporti un salt professional o econòmic important o que estigui clarament descontenta amb l'actual lloc de treball, perquè si el projecte no és l'esperat, pot arribar a perdre qualsevol dret d'atur i, en tot cas, haurà posat el comptador a zero pel que fa al dret a una possible indemnització en cas d'acomiadament —llevat que hagi tingut l'opció de pactar algun blindatge.

Aquestes característiques del sistema estatunidenc fan que la manifestació externa de la «Gran renúncia» sigui un fenomen eminentment local i, per tant, que estigui molt arrelat a les dinàmiques culturals i del mercat de treball dels EUA.

Cal, no obstant, parar atenció sobre algunes de les reflexions que s'han obert al seu propòsit, no només per entendre el fenomen en la seva amplitud sinó, també, perquè podria ser que a l'àmbit europeu i català la seva expressió adopti una forma diferent, com per exemple, a través d'un increment de les patologies psicosocials. O també podria significar que la «Gran renúncia» dels EUA es traduís en un increment de les taxes de desmotivació, que podria arrossegar a un altre tipus de sortida: la «gran renúncia presencial».[10]

10 Sobre els factors que determinen la qualitat en el treball i, per tant també, la motivació de les persones treballadores, es pot consultar la 6ª Enquesta Europea de Condicions de Treball a: www.eurofound.europa.eu/ Veure també, DAJNOKI; BÁBA ÉVA; MIKLÓS, «Factors influencing well-being at work» [en línia]. Disponible a: <www.researchgate.net>.

Les raons de la «Gran renúncia»

De moment, és important destacar que la «Gran renúncia» als EUA no és un procés que estigui concentrat o que es manifesti prevalentment en un sector o subsector productiu determinat, sinó que es manifesta de manera transversal tant en la indústria, com en el sector serveis. No hi ha, doncs, patrons «funcionals» que puguin explicar el seu comportament.

De fet, la major part d'estudis publicats en relació amb aquest tema apunten directament a la qualitat i a la salut organitzativa com a causa arrel al darrere de la major part d'aquestes sortides laborals. Segons el MIT, les companyies amb una millor reputació al voltant de la seva cultura empresarial, han experimentat una menor afectació.[11]

Però, alhora, hi ha dades que ens plantegen certes incògnites. Algunes empreses punteres i referents en innovació —per tant, a priori, amb un atractiu especial en termes de projecció i experimentació— o,

11 SULL; SULL; ZWEIG, «Toxic Culture Is driving the Great Resignation».

Podem començar a albirar la inconsistència de la gestió dels caps a bona part de les organitzacions i les dinàmiques profundes d'incomunicació, d'alerta i cura que existeixen en el si de l'empresa

fins i tot, que s'han visibilitzat com a empreses amb models de gestió de persones aparentment flexibles i obertes i amb unes condicions salarials situades en els percentils més alts,[12] estan experimentant una major taxa d'afectació per aquestes sortides.

Ens diu això que no és or tot el que llueix? És difícil de respondre a la pregunta quan no hi ha dades objectives, fiables i representatives que ens donin més elements quantitatius i qualitatius des dels quals fer la valoració. En tot cas, sí que val la pena recordar que ens trobem probablement davant d'una situació que afecta només un estrat social determinat de persones treballadores: aquelles amb prou talent i qualificació, com per a desenvolupar feines de valor estratègic o per a gaudir d'un especial posicionament competitiu en el mercat. Les que no ho són, de ben segur, se situen en l'altre pol del mercat de treball, caracteritzat per un elevat nivell de precarietat que aboca a la necessitat i voluntat de mantenir-se treballant a l'empresa, sigui com sigui.

No deixa de ser sorprenent el desajust de mirades que existeix entre agents empleadors i persones empleapdes al voltant de les raons per les quals s'està produint aquest fenomen.

En el cas dels primers, s'identifiquen com a raons, per una banda el fet que les persones que renuncien hagin trobat un treball millor, una inadequada compensació i finalment qüestions associades a la conciliació de la vida familiar i laboral.

Per la seva banda, les persones empleades esgrimeixen com a motius principals el fet de no sentir-se valorades per l'organització ni pel seu manager, i la manca de sentiment de pertinença.

De forma tangencial, a un segon nivell, esmenten igualment el poc potencial de desenvolupament de carrera, la poca qualitat humana dels equips i la manca de flexibilitat en els horaris.[13]

Caldria fer-nos una primera pregunta respecte a la visió empresarial: A partir de quina informació les empreses coneixen les veritables raons de la sortida dels i les seves treballadores? És cert que algunes empreses disposen de les anomenades «entrevistes de sortida», però realment quan un treballador participa en aquests tipus d'entrevistes, dona els motius reals de la seva marxa? Què hi té a guanyar? O, dit d'una altra manera, quins motius té per fer-ho en el moment de la sortida, quan no ho ha fet abans que «la sang arribés al riu»? Són preguntes incòmodes, perquè a través d'elles podem començar a albirar la inconsistència de la gestió dels caps a bona part de les organitzacions i les dinàmiques profundes d'incomunicació, d'alerta i de cura que existeixen en el si d'una empresa.

Aquest és un símptoma de la pobra cultura preventiva de les companyies, que desaprofiten eines de predicció o de seguiment de la salut psicosocial dels equips i dels treballadors i treballadores, o que les vulgaritzen i confonen amb les enquestes de clima laboral o els projectes d'«employee experience», inspirats en les

12 Com és el cas de l'empresa Netflix, el model de gestió de persones del qual està descrit a HASTINGS; MEYER, *Aquí no hay reglas*.

13 COUCH, «Culture matters even more while fighting the Great attrition»; COE (et al.), «Returning to work: Keys to a psychologically safer workplace».

És inqüestionable que determinades conductes directives, per acció o omissió, han estat determinants per provocar o accelerar aquests canvis de feina

tècniques del «customer employee journey» i, per tant, molt vinculades a les estratègies de marca empleadora, l'objectiu de les quals està més enfocat a atraure talent, que a garantir realment i en tot el seu abast el benestar de les persones.

Si seguim aprofundint en les explicacions empresarials, sorgeix una altra pregunta que és usual en les respostes dels empleats: què vol dir «ha trobat un millor treball»? Què s'amaga darrere aquesta expressió amb tantes interpretacions possibles? I per què tot sovint naturalitzem aquesta raó? Si en lloc de l'àmbit de gestió de persones estiguéssim en l'àmbit del màrqueting i referint-nos als clients, aquesta raó no generaria un autèntic terrabastall?

En moltes ocasions aquesta resposta de «millor treball» vindrà referit a un projecte més interessant, unes millors condicions salarials, una major proximitat amb el domicili, o unes millors condicions de treball, especialment pel que fa a la gestió del temps. Però realment, això és el que actualment conforma el concepte de «millor treball» per a totes aquestes persones que són prou afortunades com per a poder canviar de feina? I podem veure algun canvi en el concepte de «millor treball» respecte del que existia abans de la pandèmia de la Covid-19?

Abans de contestar, cal fer un apunt. Referir-nos a la pandèmia com a causa d'aquesta «gran renúncia» és col·locar-nos en un punt cec. És inqüestionable l'impacte que, sobre les persones treballadores han tingut, primer, la pandèmia i, després, el retorn a les oficines —tant quan ha estat possible i voluntari, com quan ha estat imposat. I no només parlem d'impacte en l'àmbit de la salut mental,[14] sinó també al període de reflexió sobre el reposicionament personal i al fet de repensar les prioritats vitals.[15]

És inqüestionable que determinades conductes directives, per acció o omissió, han estat determinants per provocar o accelerar aquests canvis de feina. La incapacitat per a generar dinàmiques d'equip a distància, de mantenir la direcció, d'adaptar-se als nous entorns digitals o, simplement, per a no sobrecarregar de feina o no caure en conductes d'hipercontrol i desconfiança enfront a la realitat del teletreball, han posat en el centre del visor de moltes persones empleades la qualitat —o no— del seu treball.[16]

La Covid-19 va matar el lloc de treball i la relació laboral tradicional. Ara bé, des de fa anys la major part d'estudis al voltant del comportament organitzatiu posen de manifest que la veritat del que ens motiva i que fa que desitgem seguir treballant a una organització té més a veure amb factors intrínsecs que amb qüestions transaccionals, com les esmentades anteriorment.[17]

I també des de fa anys, veiem un procés de transformació o de reinvenció organitzativa, impulsat pels movi-

14 COE, «Returning to work: Keys to a psychologically safer workplace». DE SMET, «The Great Attrition: Wanting the best, keeping the worst». DE SMET, Aaron (et al.), «The Great Attrition: Wanting the best, keeping the worst».

15 HELLMAN, «¿Una gran renuncia en España? Hablemos de Gran Re-Evaluación»; WILES, «Employees seek personal value and purpose at work. Be prepared to deliver»; GERDEMAN, «COVID Killed the traditional workplace. What should companies do now?».

16 GERDEMAN, «COVID Killed the traditional workplace. What should companies do now?».

17 Per tots, PINK, *Drive. The surprising Truth About What Motivates Us.* CSIKSZENTMIHALYI, *Flow*.

La complexitat més gran dels sistemes productius i la necessitat urgent que les persones despleguin més i noves competències, comença a fer aflorar algunes resistències o disfuncions

ments «agile», «la cultura teal»[18] i els nous models d'organització del treball,[19] que no és casual que alimentin la seva potència com a conseqüència de la major diversitat que comença a observar-se a les empreses, tant des del punt de vista de gènere, com generacional i cultural i que, de mica en mica, va trencant el paradigma d'organització monolític clàssic de l'«homo laboris», i el propi concepte i sentit del «treball» com a activitat social prevalent.

Tot això amb el teló de fons d'un mercat de treball més obert i transparent, on la reputació i imatge de marca de les empreses difoses a través de les xarxes són alhora, una gran oportunitat, però també una gran amenaça.

Això vol dir que, més enllà de la contingència provocada pel fet de la pandèmia que, en tot cas, ha jugat un paper accelerador en molts àmbits —un d'ells el de la «gran renúncia»—, la lluita pel talent, d'una banda, o la recerca del benestar a la feina, per l'altra, es debaten en un camp de joc claríssim: la qualitat organitzativa.

La «gran revolució»: un camí evolutiu que cal que emprenguin les empreses

La manera de millorar l'acompliment, incrementar la productivitat i contagiar la cultura de l'excel·lència en moltes empreses és encara recompensant allò que es fa bé, i castigant allò que es fa malament.

Generalment l'esquema ha funcionat fins ara, però la complexitat més gran dels sistemes productius i la necessitat urgent que les persones despleguin més i noves competències, comença a fer aflorar algunes resistències o disfuncions.

Els treballs duts a terme per Douglas McGregor (1906-1964),[20] Frederick Herzberg (1923-2000)[21] i W. Edwards Deming (1900-1993)[22] han marcat un relat que ja des de la dècada de 1960, apunta que la ruta cap a la qualitat i la millora contínua transita pels territoris de les motivacions intrínseques, més que per la dels motivadors extrínsecs clàssics com els «bonus» o els plans d›incentius. Hi ha, sens dubte, factors com el salari, les condicions de treball o la seguretat del contracte, l›absència del qual genera descontentament, però la presència del qual —i per això se›ls anomena factors «higiènics»— no determina la satisfacció en el treball.

Per contra, hi ha una altra sèrie de factors —aquests de naturalesa intrínseca i que aprofundeixen en les arrels de la identitat, del sentit de comunitat i de la transcendència—, que són els que veritablement impulsen la satisfacció i l'exercici i, per tant, sobre els quals la direcció de tota organització s'hauria d'enfocar i parar atenció.

Per començar, ja tenim un primer repte en el llenguatge. En la lògica

18 Ens referim a les formes d'organització del treball a través d'equips i projectes multidisciplinars, autogestionats i sense nivells de comandament, que funcionen a través de fórmules de LALOUX, *Reinventar las organizaciones.*

19 WHITEHURST, *The Open Organization. Igniting Passion and Performance.*

20 MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise.*

21 HERZBERB; MAUSNER; SNYDERMAN, *The Motivation to Work*; HERZBERG, «One More Time: How do you Motivate Employees?».

22 DEMING, *The essential Deming. Leadership Principles for the Father of Quality.*

La ruta cap a la qualitat i la millora contínua transita pels territoris de les motivacions intrínseques, més que per la dels motivadors extrínsecs clàssics com els «bonus» o els plans d'incentius

«managerial» —profundament imbuïda de tot allò nítida i quantitativament «objectiu»—, idees aparentment tan etèries com «identitat», «sentit de comunitat», «sentit de pertinença», o «transcendència» sonen molt poc «empresarials» quan es fa referència a la gestió de persones, tot i que, paradoxalment, en el territori de les vendes i de la relació amb el client siguin aspectes crucials.

Si a més afegim que l'argot de recursos humans ha generalitzat el qualificatiu de «soft» —de l'anglès «tou»— per referir-se a aquest tipus d›aproximacions, no ha d'estranyar que s'hagi portat al terreny del «secundari», «menor» o «menys prioritari» tot el que vingui referit al talent o a la motivació.

I si, alhora, la introducció d'aquestes idees s'ha fet de manera desordenada i sense haver assegurat la concurrència prèvia dels «factors higiènics» i de la mínima qualitat a l'operativa dels processos de treball, el fracàs a l'hora de motivar les persones treballadores i d'aconseguir la tan desitjada qualitat en el treball, està servit.

El segon repte tampoc no és menor. És molt més fàcil i ràpid implementar un complement o una millora salarial, que submergir-se de forma coherent i consistent en la complexitat dels processos i eines que impacten en els factors intrínsecs: polítiques de comunicació, de participació, d'innovació, d'avaluació i desenvolupament professional, de gestió dels usos del temps, d'activisme social corporatiu...

I com que lamentablement no hi ha una cultura generalitzada de la mesura i l'analítica des de la qual es puguin tenir coneixement i evidències dels impactes d'aquests processos i eines —especialment en termes d'estalvis— caiem a la profecia autocomplerta: «això no serveix per a res».

I finalment, un tercer repte. El dels equilibris dins de les organitzacions, entre els quals Muhammad Yunus (1940) anomena «profit maximizers» —que Daniel H. Pink (1964) anomena «Type X»— i els «purpose maximizers» —que qualifica com a «Type I». En aquest equilibri hi estan implicats no sols persones amb càrrecs directius, sinó també i molt especialment, els i les treballadores. Quan hi ha diverses visions entre el col·lectiu de professionals, respecte del que es busca i es vol de l'organització, poden aparèixer problemes de cohesió i «pau —equilibri— social» que, alhora, poden derivar fàcilment en problemes de desenvolupament i productivitat.

Conseqüentment, se n'ha de ser conscient, desplegar dispositius que permetin conèixer el que «volen» i «necessiten» les persones que treballen a l'organització, i ponderar tots els interessos en joc, perquè cap col·lectiu segresti o condicioni irraonablement els altres. Si no, pot ser que s'estiguin implementant polítiques a cegues, que sobrecarreguen l'estructura de costos, i que no generen impacte en l'acompliment, sinó tot el contrari.

No ens equivoquem. «Soft» ve realment de la paraula «software», que significa intel·ligència operativa. Centrem-nos aquí, doncs.

Podem destil·lar tres pilars fonamentals sobre els quals sostenir qualsevol política de motivació:

La construcció d'un nou model de gestió del treball no demana reacció, sinó proposició i potència emprenedora

1. El foment de l'autonomia, entesa com la capacitat de discernir com actuem des de les diverses opcions proveïdes per l'organització o des de les opcions encara no existents i que podem cocrear per a ella; fet que, per altra banda, promou el pensament crític, la innovació, i la qualitat que se'n deriva de la rendició de comptes.

2. El foment del magisteri —«mastery»—, entès com el desig de ser millor i millor en una cosa que és rellevant i importa, que requereix ser entès com una «manera de pensar» i com un procés, que exigeix de pràctica deliberada, i que necessita el desenvolupament de competències com la persistència, l'orientació a l'assoliment, la qualitat i la millora contínua, la resiliència, o l'adaptabilitat, entre d'altres.

3. El foment del propòsit, entès com la voluntat de posar la nostra activitat al servei d'un objectiu superior, cosa que, en contra del que sostenen els «profit maximizers» no és un ornament o accessori, sinó un catalitzador emocional essencial des del que desenvolupar el tan cobejat «engagement», i des d'on aconseguir que les persones empleades es refereixin a l'empresa des del pronom «nosaltres» i no des del pronom «ells». La clau per aconseguir-ho és començar a invertir menys temps a dir o imposar— «com» fer les coses, per passar a mostrar molt més el «perquè» o el «per a què» s'han de fer.

La proposta és un repensament a fons, que demana maduresa a l'organització i a tots els membres que la integren.[23] Aquesta era de canvi exponencial; no una crida a un millor management, sinó a un renaixement de l'autodirecció.

Perquè això sigui possible caldrà també parar atenció a una altra qüestió, molt sovint invisibilitzada o, fins i tot, menystinguda. La unitat que hauria de coordinar i garantir la consistència d'aquest procés evolutiu no existeix en la major part d'organitzacions, siguin PiMES o grans empreses; o, quan existeix, no juga el rol d'impulsor, orquestrador i garant de la transformació. Els departaments de recursos humans, són els grans desconeguts i, massa sovint, els grans absents. Com que les casualitats no existeixen, potser també aquí podem trobar una explicació al desnortament que pateixen moltes organitzacions i als seus efectes sobre les persones que hi treballen.

Durant la pandèmia, aquests departaments han dut a terme un heroic paper d'apagafocs, que s'ha sumat a les seves ingents, i molt sovint, ingrates, gestions transaccionals.

Però la construcció d'un nou model de gestió del treball no demana reacció, sinó proposició i potència emprenedora. Recursos humans, bé com a unitat interna, o bé com a suport extern, pot ser la font de coneixement sobre relacions laborals, comportament humà i desenvolupament organitzatiu que palanqui aquesta evolució. Quina gran ironia seria si les empreses fossin ara les que hi renuncien, en aquest cas, per no reconèixer-los i donar-los, d'una vegada, el seu espai.

El futur del Treball i, de fet, la sostenibilitat de les nostres empreses

23 CARUCCI, «To retain employees, give them a sense of purpose and community».

No és possible crear valor per al mercat, ni adaptar-se ràpidament als seus canvis, si la maquinària interna de les organitzacions és lenta

depenen, com a element fonamental, d'aquesta nova aproximació al desenvolupament organitzatiu, a la qualitat dels processos de treball i a la veritable orientació a persones. El canvi, interpel.la, primer, a les Direccions Generals i a les propietats i, a un segon nivell, a totes les unitats de negoci.

No és possible crear valor per al mercat, ni adaptar-se ràpidament als seus canvis, si la maquinària interna de les organitzacions és lenta, passiva i poc orientada al concepte de valor estratègic. Per tant, no estem parlant de qüestions «desitjables» —«nice to have»—, sinó d'un autèntic imperatiu empresarial. ■

Bibliografia

CARUCCI, Ron. «To retain employees, give them a sense of purpose and community» [en línia]. A *Harvard Business Review*, d'11 d'octubre del 2021. Disponible a: <www.hbr.org>.

COE, Erica (et al.). «Returning to work: Keys to a psychologically safer workplace» [en línia]. A *Mckinsey*, de juliol 2021. Disponible a: <www.mckinsey.com>.

COUCH, Michael. «Culture matters even more while fighting the great attrition» [en línia]. A *Forbes*, del 7 de desembre del 2021. Disponible a: <www.forbes.com>.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow*. Nova York: Happer perennial, 2008.

DAJNOKI, Krisztina; BÁBA ÉVA, Bácsné; MIKLÓS, Péter. «Factors influencing well-being at work» [en línia]. Disponible a: <www.researchgate.net>.

DEMING, Edwards. *The essential Deming. Leadership Principles for the Father of Quality,* Nova York: McGraw Hill, 2013.

DE SMET, Aaron (et al.). «The great attrition: wanting the best, keeping the worst» [en línia]. Disponible a: <www.mckinsey.com>.

DE SMET, Aaron (et al.). «'Great attrition' or 'Great attraction?' The choice is yours» [en línia]. A *Mckinsey*, de 8 de setembre del 2021. Disponible a: <www.mckinsey.com>.

ECONOMIC RESEARCH. «Unemployment level. Job leavers» [en línia]. Disponible a: <www.red.stlouisfed.org>.

GERDEMAN, Dina. «COVID Killed the traditional workplace. What should companies do now?» [en línia]. A *Harvard Business School, de* 8 de març del 2021. Disponible a: <www.hbswk.hbs.edu>.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. *Aquí no hay reglas.* Madrid: Conecta, 2020.

HELLMAN, Deanna. «¿Una gran renuncia en España? Hablemos de Gran Re-Evaluación» [en línia]. A *Equipos y talento*, de febrer 2022. Disponible a: <www.equiposyalento.com>.

HERZBERB, Frederic; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. *The Motivation to Work.* Nova York: Routledge, 1956.

HERZBERG, Frederick. «One More Time: How do you Motivate Employees?» [en línia]. A *Magazine Harvard Business Review*,gener 2003. Disponible a: <www.hbr.org>.

LALOUX, Frederic. *Reinventar las organizaciones.* Barcelona: Arpa, 2017.

MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise,* Nova Yord:,McGraw-Hill, 2006.

OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRODUCTIU. «Resum dels resultat de l'EPA» [en línia]. Disponible a: <www.observatorideltreball.gencat.cat>.

OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRODUCTIU. «Dades trimestrals» [en línia]. Disponible a: <www.observatorideltreball.gencat.cat>.

OBSERVATORI DEL TREBALL I EL MODEL PRODUCTIU. «Butlletí del perfil de l'atur» [en línia]. Disponible a: <www.observatorideltreball.gencat.cat>.

PINK, Daniel H. Drive. *The Surprising Truth About What Motivates Us.* Nova York: Riverhead Books, 2011.

SULL, Donald; SULL, Charles; ZWEIG, Ben. «Toxic culture is driving the Great Resignation» [en línia]. A *Sloan MIT review*, d'11 de gener del 2022. Disponible a: <www.sloanreview.mit.edu>.

US DEPARTMENT OF LABOUR. «The employment situation — january 2022» [en línia]. A *News release bureau of labour statistics*, de 4 de febrer del 2022. Disponible a: <www.bls.gov>.

US BUREAU OF LABOUR STATISTICS. «Job openings and labor turnover survey» [en línia]. Disponible a: <www.bls.gov/jlt>.

US BUREAU OF LABOUR STATISTICS. «State job openings and labor turnover summary» [en línia]. Disponible a: <www.bls.gov>.

WILES, Jackie. «Employees seek personal value and purpose at work. Be prepared to deliver» [en línia]. A *Gartner*, de 13 de gener del 2022. Disponible a: <www.gartner.com>.

WHITEHURST, Jim. *The Open Organization. Igniting Passion and Performance.* Boston: Harvard Business Review Press, 2015.