

Separación laboral: causa, efecto y consecuencias

Michell K. Ortiz Cosme
Programa de Maestría en Gerencia de Ingeniería
Dr. Héctor J. Cruzado
Escuela Graduada
Universidad Politécnica de Puerto Rico

Resumen — *Este proyecto busca las causas principales que incrementan las separaciones laborales dentro de grandes compañías como L3 Harris Technology. A través de evaluaciones, encuestas y entrevistas, se encontró la necesidad de desarrollo en las áreas personales, profesionales y organizacionales. Con esta información se crearon métodos preventivos que podrán ser utilizados en diversas compañías para la retención de empleados. Estos métodos preventivos incluyeron desde soluciones pequeñas, como incluir días para la salud mental en los días por enfermedad, hasta soluciones organizacionales, como por ejemplo entrenamiento a supervisores. Cada uno de los métodos seleccionados fue basado en comparación a las necesidades encontradas y los beneficios que ya la compañía ofrece.*

Términos Clave — *renuncias, administración, prevención, organización*

INTRODUCCIÓN

L3 Harris Technology es una compañía de defensa subcontratada por el gobierno y múltiples organizaciones federales. Cuenta con aproximadamente 48,000 empleados en subdivisiones como Comunicación, Ingeniería en Ciencia y el Espacio, entre otras. De esta totalidad, 3,900 empleados residen en Rochester, NY, en donde, durante el último año, más de 200 empleados han renunciado a sus labores. El motivo de estas renuncias no está claro, pero los empleados que se quedan pueden sentir el efecto en su carga laboral diaria.

Estos problemas parecen ser comunes en compañías grandes o pequeñas, por lo que el proyecto se basó en encontrar medidas efectivas que aseguren la disminución en la cantidad de separación por desgaste y ayuden a retener empleados claves para la compañía. Los objetivos

de este proyecto se enfocan en reducir la cantidad de empleados que deciden renunciar mientras se minimiza el impacto de estas separaciones en los empleados restantes. En este documento se discutirá parte de la literatura estudiada, la metodología utilizada, resultados, y métodos preventivos propuestos a la compañía.

REVISIÓN DE LITERATURA

Las circunstancias alrededor de mantener una posición laboral pueden ser afectadas por muchos factores. La literatura estudiada se basa en el impacto de “La Gran Renuncia” y el creciente auge en las separaciones laborales. Para lograr entender el efecto de estas se centro el estudio en las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué es La Gran Renuncia?
- 2) ¿Quiénes lideran este movimiento?
- 3) ¿Qué factores influyen en esta decisión?

La Gran Renuncia

La Gran Renuncia se define como un movimiento donde una gran cantidad de gente toma la decisión de renunciar a sus trabajos luego de un acontecimiento como, por ejemplo, la pandemia a causa del COVID-19 [1]. Usualmente este movimiento era visto positivamente ya que representaba una economía saludable con múltiples oportunidades laborales, pero actualmente solo representa un desafío para las organizaciones [2]. Los reportes indican que, en el mes de agosto del 2021, 65% de empleados estaban buscando un nuevo trabajo, mientras ya 4.3 millones habían renunciado oficialmente a sus puestos laborales [3]. Esto representa un récord en comparación con años anteriores indicando una necesidad de cambio fundamental en la relación organización-empleado.

Líderes de este movimiento

Las grandes renunciaciones a través de los años han sido lideradas por distintos grupos. En la actualidad se ha visto como los empleados entre los 30 y 45 años han sido los líderes en renunciaciones [4]. Esto puede ser debido a varios factores, pero principalmente se estima que a consecuencia del trabajo remoto las organizaciones han contratado a un personal con mayor experiencia debido a la falta de entrenamiento presencial para empleados en nivel 1 o recién graduados [4]. De igual manera, se ha visto como las industrias de la salud y tecnología han recibido una mayor tasa de renunciaciones debido a las demandas por la pandemia [5]. El trabajo remoto también ha llevado a una mayor cantidad de mujeres al desempleo debido a la necesidad de cuidado para sus hijos. En resumen, son los empleados con 30 a 45 años dentro de las industrias de la salud y tecnología los que han decidido renunciar en los últimos años.

Factores influyendo esta decisión

Son muchos los factores que influyen en la decisión de renunciar a un trabajo. Previamente se indicaron como los efectos de la pandemia, por ejemplo, trabajo remoto y las demandas al personal en distintas ramas, han sido en parte responsable de este evento. La falta de reconocimientos, el poco compromiso por parte de los empleados y la cultura organizacional son factores comunes entre las empresas con mayores tasas de renuncia [2]. De igual manera se ha visto como las mujeres y distintos grupos étnicos y raciales han tenido un impacto diferente a consecuencia de la pandemia, muchos de estos han tenido que renunciar por motivos diferentes como lo son falta de cuidado para niños, poca flexibilidad en horarios, etc. [1]. Todo indica a que los empleados requieren una mayor atención a sus necesidades personales y económicas.

METODOLOGÍA

La metodología buscaba encontrar los motivos principales por los cuales los empleados deciden

separarse de sus obligaciones laborales mediante entrevistas, encuestas, y evaluación de las políticas actuales dentro de la compañía. La metodología utilizada se dividió en dos categorías: investigación y evaluación.

Investigación

La parte investigativa comenzó con entrevistas a supervisores actuales de la compañía para entender el proceso y relación entre superiores y empleados. Las preguntas abarcaron temas como comunicación, herramientas utilizadas, relación entre las posiciones ejecutivas-superiores a empleados, entre otros. Estas entrevistas abrieron comunicación entre grupos organizacionales y proveyeron información referente a las necesidades no cubiertas por el patrono.

De manera similar, la encuesta contuvo una serie de preguntas que abarcaban los motivos por los cuales estas personas decidieron renunciar. Las preguntas principales fueron relacionadas con el motivo, el ambiente laboral y cambios que les gustaría ver en la empresa en un futuro. Estas fueron cuantificadas y calificadas para obtener los motivos principales por los cuales se toma la decisión de renunciar, las mismas se presentarán en los resultados.

Evaluación

La evaluación consistió en entender y replantear las medidas utilizadas para evaluar el rendimiento individual de cada persona en el sistema de compensación y recompensa. Esto se llevó a cabo a través de lecturas de las pólizas y beneficios brindados en la compañía.

RESULTADOS

Tanto la parte investigativa como evaluativa brindaron información referente a los motivos por los cuales los empleados deciden separarse de sus obligaciones laborales.

Entrevistas a Supervisores y Empleados

La entrevista con los supervisores brindó tres puntos claves. El primer punto clave es la falta de

tiempo que tienen los mismos para ejercer sus funciones administrativas. Ellos cuentan con 40 horas laborales con las que deben cumplir con trabajo en proyectos o contratos obtenidos para la compañía. Cualquier trabajo administrativo debe de ser trabajado durante su tiempo extra o propio. Esto brinda poca motivación para ejercer con sus funciones dentro del grupo, creando un ambiente pesado en la relación supervisor-empleado.

El segundo punto clave indicó que existe poca comunicación entre los niveles administrativos superiores y los supervisores. La compañía ha tomado grandes decisiones sin ser evaluadas o tan siquiera comunicada a los empleados. Esto provoca desconfianza entre niveles. La falta de dirección y comunicación en los años recientes ha sido en parte uno de los factores principales para las renuncias.

El tercer punto clave en estas entrevistas indicó que los desafíos que se les presentan a los supervisores son debido a la falta de entrenamiento. La mayoría de los supervisores solo han recibido su educación en ingeniería por lo que se les hace difícil las labores gerenciales. La compañía no les ofrece entrenamientos o cursos que los ayuden a encontrar herramientas que hagan su trabajo y sus respectivos grupos más eficientes.

De manera similar, se encontraron tres puntos claves en las entrevistas a empleados que han renunciado recientemente. El primer punto clave coincide con la mala comunicación expresada por los supervisores. Estos empleados indican que muchas veces se quedaron con dudas referentes a procesos o situaciones pertinentes porque sus supervisores no contenían la información necesaria. Esto afectó su trabajo y rendimiento, en muchas ocasiones costando un mejor resultado en la evaluación al final del año.

El segundo punto clave se centra en el problema de balance entre la vida cotidiana y el trabajo. Muchos de estos empleados tuvieron que trabajar un exceso de 20 horas a la semana para poder cumplir con las fechas estipuladas para finalizar proyectos. Esto va a la mano con el tercer punto clave, poco o nada de reconocimiento. Luego de dar el máximo y cumplir con las fechas

estipuladas, muchos fueron catalogados como “no cumplieron con las expectativas” en el reporte de progreso al final del año. Esto crea desmotivación y lleva al empleado a entregar trabajos mediocres o no cumplir con las fechas estipuladas en un futuro.

Encuesta abierta

La encuesta consistió en aproximadamente 100 personas que han renunciado en los últimos años. Estas preguntas nos indicaron los motivos más comunes por los cuales se ha tomado esta decisión. En la Figura 1, se demuestra como el 33% de las personas indicaron que la salud mental fue el motivo principal por el cual decidieron renunciar, mientras la Figura 2 indica que el ambiente laboral tuvo efecto en el 86% de las personas. Otra de las preguntas con alto valor para la compañía fue el entender que estos individuos estaban buscando en sus nuevos empleos. La Figura 3 enseña que, aunque un 35% busca mejores beneficios económicos, el 29% y 28% también busca mejoras en su crecimiento profesional y flexibilidad laboral respectivamente.

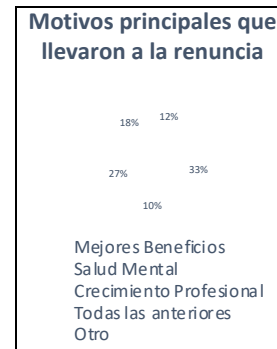


Figura 1

Motivos principales que llevaron a la renuncia

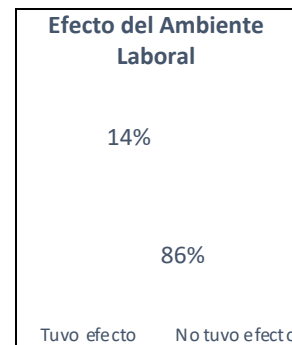


Figura 2

Impacto Ambiente Laboral

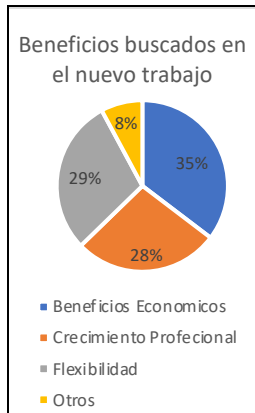


Figura 3
Beneficios buscados

Al final de esta investigación se dividieron las razones y motivos principales en tres categorías: personal, profesional, y organizacional. En la Tabla 1 se puede observar cómo fueron clasificados.

Tabla 1
Motivos principales divididos en categorías

Personal	Profesional	Organizacional
Plan medico	Entrenamientos	Comunicación
Vacaciones	Estudios graduados	Responsabilidades
Enfermedad	Crecimiento	Mayor liderazgo
Seguro de vida		Ambiente laboral
Salario		Mejoras en protocolos
Flexibilidad de horario		Recursos Humanos
Días de salud mental		Evaluación de empleados a supervisores
Retiro		
Trabajo Híbrido		

Evaluación

Al evaluar el sistema de compensación, se encontró que cualquier tipo de promoción o aumento salarial recae en la evaluación de un gerente y no el supervisor del individuo. Esto trae problemas ya que el supervisor es quien contiene un mayor conocimiento de los proyectos en los que se trabajó, si hubo situaciones o si hay que mejorar en algún área de trabajo. El gerente usualmente no tiene conocimiento de estos datos y tampoco conoce de manera personal al individuo.

SOLUCIONES

Tanto la parte investigativa como la parte evaluativa trajeron información importante referente a las necesidades que los empleados enfrentan. Los motivos principales fueron estudiados y comparados con los beneficios que se ofrecen actualmente en la organización y de ellos se crearon una lista de futuras implementaciones.

Utilizando la Tabla 1 como referencia para las categorías, los métodos preventivos propuestos fueron:

- Personal – Evaluación salarial cada seis meses, incorporación de días por salud mental a los días por enfermedad y mayor flexibilidad a padres y familia. Esto ayudaría a crear un balance profesional-personal.
- Profesional – Incluir un mínimo de cuatro entrenamientos pagos al año del tema de preferencia del empleado, promociones según responsabilidades y experiencias, añadir a la pagina web de la empresa una sección de trabajos internos disponibles.
- Organizacional- Mejoras a la planificación operacional, esto incluirá 10% del tiempo laboral semanal para labores administrativos. Los supervisores tendrán que realizar una reunión mensual con cada miembro de su grupo y una reunión grupal cuatrimestral para ayudar con la comunicación y relaciones interpersonales. Se deberán realizar entrenamientos mensuales a supervisores que los ayuden a obtener las herramientas necesarias para sus labores. Las responsabilidades de cada individuo irán de la mano con los años de experiencia dentro de la compañía. Se añadirán currículos con información pertinente a pólizas y protocolos que se deben seguir en la compañía. Recursos Humanos deberá presentar evidencia mensual de manejo de casos y reportes para prevenir que no se trabaje cualquier caso adecuadamente.

Por otro lado, en la parte evaluativa se presenta la oportunidad de que sea el supervisor directo el

que proponga y apruebe las promociones y aumento salariales a sus empleados. Ellos conocen el trabajo y esfuerzo que sus empleados han estado produciendo a través del año.

Si aun produciendo estos cambios, algún individuo decide renunciar, este deberá tomar las ultimas dos semanas de trabajo para organizar, llenar un formulario y entregar sus trabajos con notas en lo que falta por hacer a su supervisor y agente de recursos humanos. Esto ayudará en la transición de responsabilidades y a no perder información vital para la compañía.

CONCLUSIÓN

Este proyecto se enfocó en encontrar métodos preventivos para reducir la cantidad de personas que deciden renunciar y minimizar el impacto en los empleados restantes. A través de las entrevistas se encontraron fallos en las áreas de comunicación, planificación y sistema de recompensas, mientras la encuesta enseñó los motivos principales para las renuncias y lo que los empleados buscan en sus nuevos empleos. Esta información fue comparada con el sistema actual de L3 Harris y utilizada para crear distintos métodos preventivos que pueden ser utilizados tanto en esta compañía como en otras. L3 Harris ya ha comenzado a implementar estas soluciones y se ha visto como los empleados han respondido positivamente, como las comunicaciones han crecido y sobre todo como la confianza entre grupos ha creado un ambiente laboral más llevadero. Aún hay mucho espacio para mejorar y se estarán evaluando otras medidas a través del año.

En este proceso es importante reconocer como la poca preparación y la falta de información influyen grandemente en el ambiente laboral. Los empleados están buscando un balance entre la calidad de vida y la calidad laborar. Para esto la comunicación recíproca y la atención a los detalles de parte de los supervisores es primordial. Las compañías no podrían tener éxito sin sus empleados, es por esto por lo que los procesos deben ir cambiando según las necesidades de estos.

Este tema debe ser estudiado continuamente y actualizado según las situaciones globales. Es por esto, por lo que se recomienda a futuras investigaciones comenzar por estudiar el ambiente a nivel global, como está afectando e influyendo en las empresas y como estas han respondido al respecto. De igual manera, se debe estar dispuesto a escuchar y comunicarse con los empleados que son la fuerza que impulsa al éxito de las compañías.

REFERENCIAS

- [1] Kamal, Rashida. “‘The Great Resignation’: June’s US Jobs Report Hides Unusual Trend.” *The Guardian*, Guardian News & Media Limited, 28 July 2021, www.theguardian.com/business/2021/jul/03/us-jobs-report-june-trend.
- [2] Mann, Kiran. “Brace Yourself For The Great Resignation: A Note To The Leaders.” *Forbes*, Forbes Coaches Council, 10 Dec. 2021, www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/01/brace-yourself-for-the-great-resignation-a-note-to-the-leaders/?sh=4ad363f462be.
- [3] Liu, Jennifer. “1 in 4 Workers Quit Their Job This Year—Here’s What Companies Are Getting Wrong about Retention.” *CNBC*, CNBC LLC, 14 Oct. 2021, www.cnbc.com/2021/10/14/1-in-4-workers-quit-their-job-this-year-according-to-new-report.html.
- [4] Cook, Ian. “Who Is Driving the Great Resignation?” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, 10 Nov. 2021, hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation.
- [5] Robinson, Bryan, PhD. “‘The Great Resignation’ Migration And What This Means For Your Career.” *Forbes*, Forbes Coaches Council, 10 Dec. 2021, www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2021/06/11/the-great-resignation-migration-and-what-this-means-for-your-career/?sh=7112f93169aa.