



Michell K. Ortiz Cosme  
Consejero: Dr. Héctor J. Cruzado

Programa de Maestría en Gerencia de Ingeniería

## 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.

## Introducción

L3 Harris Tecnología 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. 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.

## Revisión de Literatura

Las circunstancias alrededor de mantener una posición laboral pueden ser afectadas por muchos factores. La literatura estudiada se basó en el impacto de “La Gran Renuncia” y el creciente auge en las separaciones laborales. La Figura 1, presenta una grafica donde enseña que para abril del 2021 aproximadamente 4 millones de empleados habían renunciado [1].

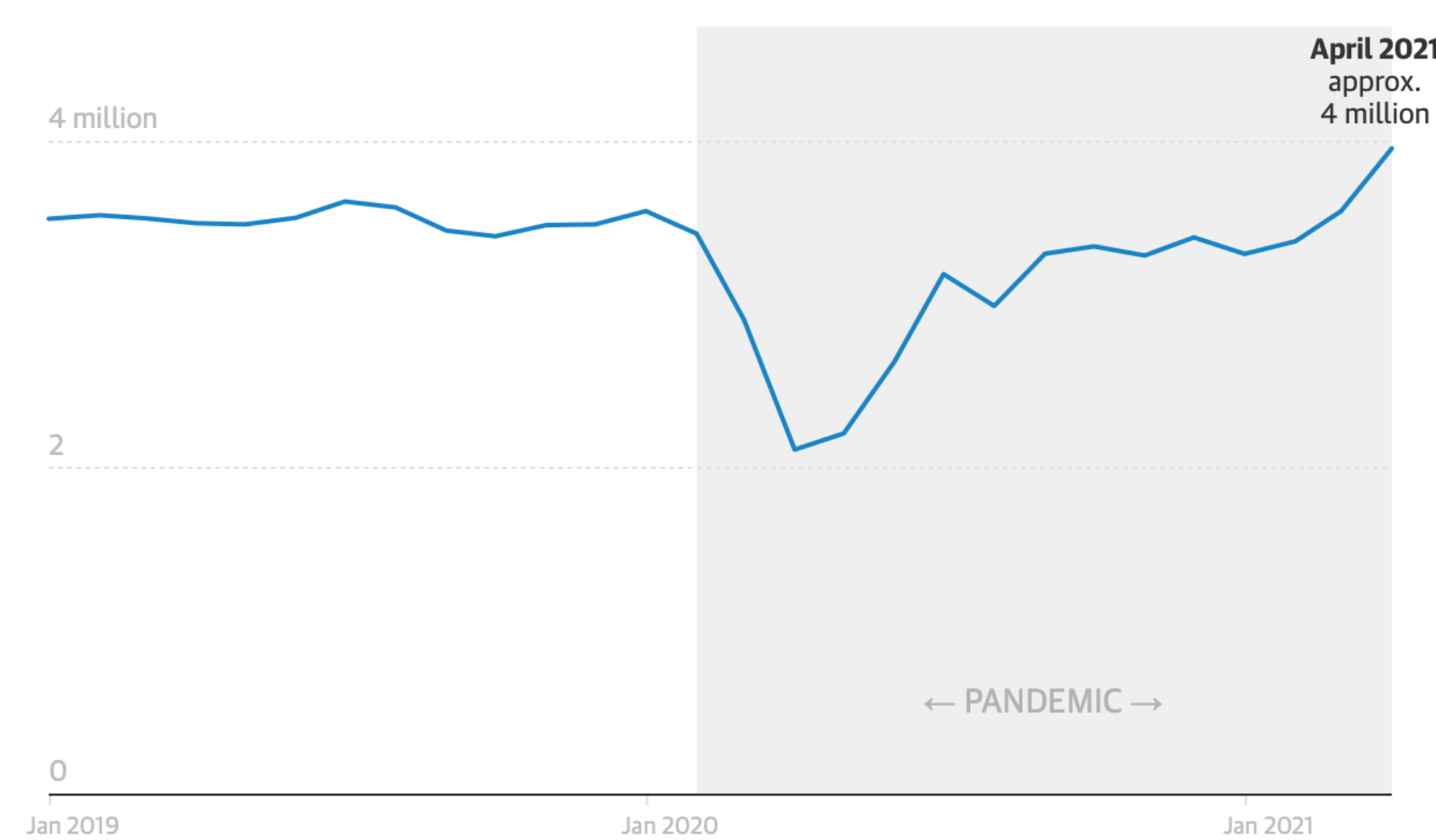
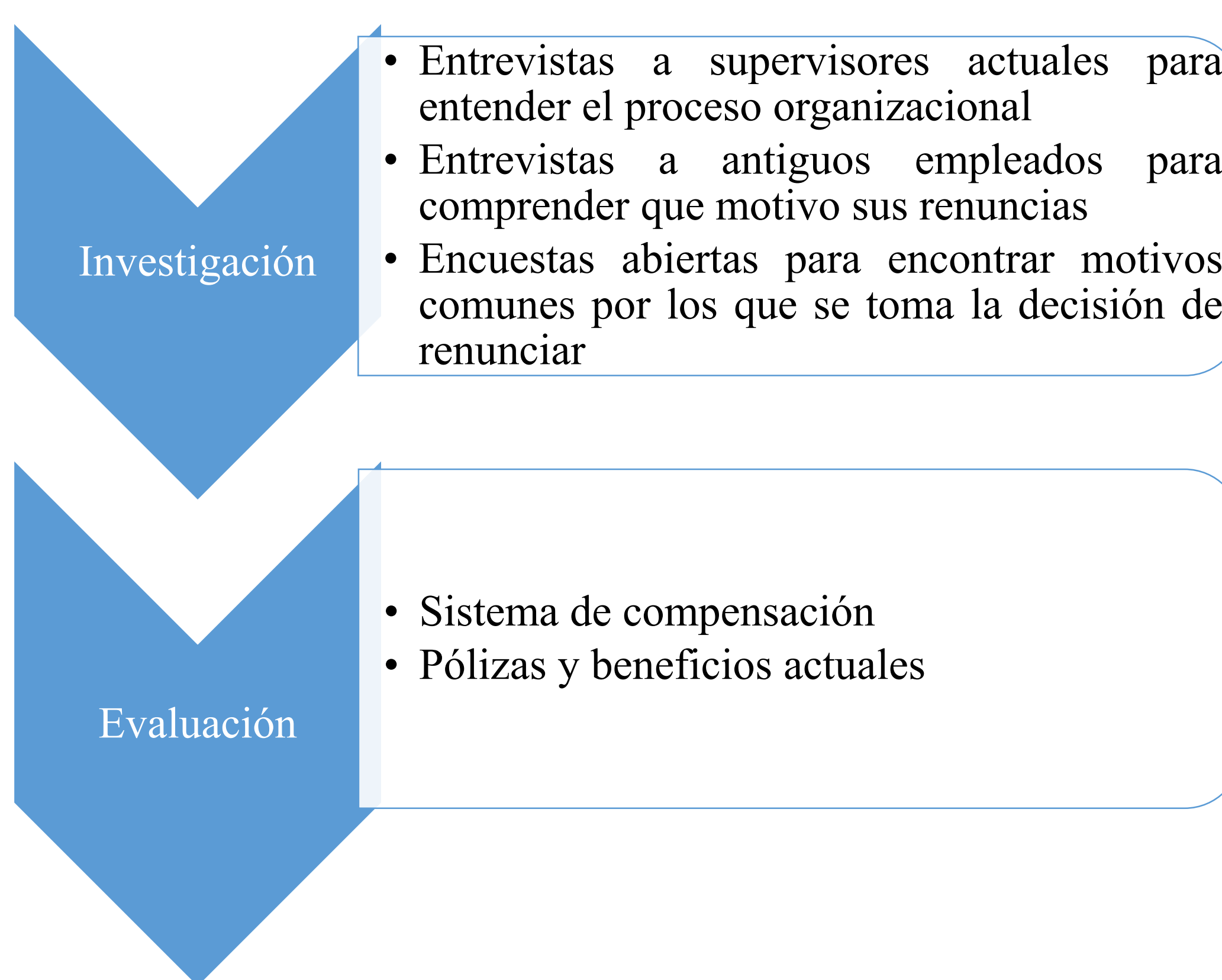


Figura 1  
Numero de personas renunciando a sus trabajos

## Problema

En la actualidad, 1 de cada 4 empleados ha renunciado en el 2021 donde la mayoría son profesionales con mayor experiencia [2]. Esto representa, para las compañías, un mayor costo en remplazos y mayor tiempo en encontrar al candidato perfecto, por lo que los lleva a mayores perdidas y disrupciones en el trabajo.

## Metodología



## Resultados

Las entrevistas a supervisores y antiguos empleados proveyeron varios puntos importantes, la falta de tiempo para trabajo administrativos, poca comunicación entre niveles organizacionales, falta de balance personal-profesional y el poco reconocimiento a empleados. Por otro lado, en las Figura 2 y Figura 3 se presentan, los resultados de la encuesta, los motivos principales que llevaron a la renuncia y los beneficios buscados en un nuevo trabajo respectivamente. La Tabla 1 presente los motivos comunes divididos por categorías. Esta tabla se utilizo para comparar los motivos con los beneficios ya establecidos en la compañía y crear métodos preventivos.

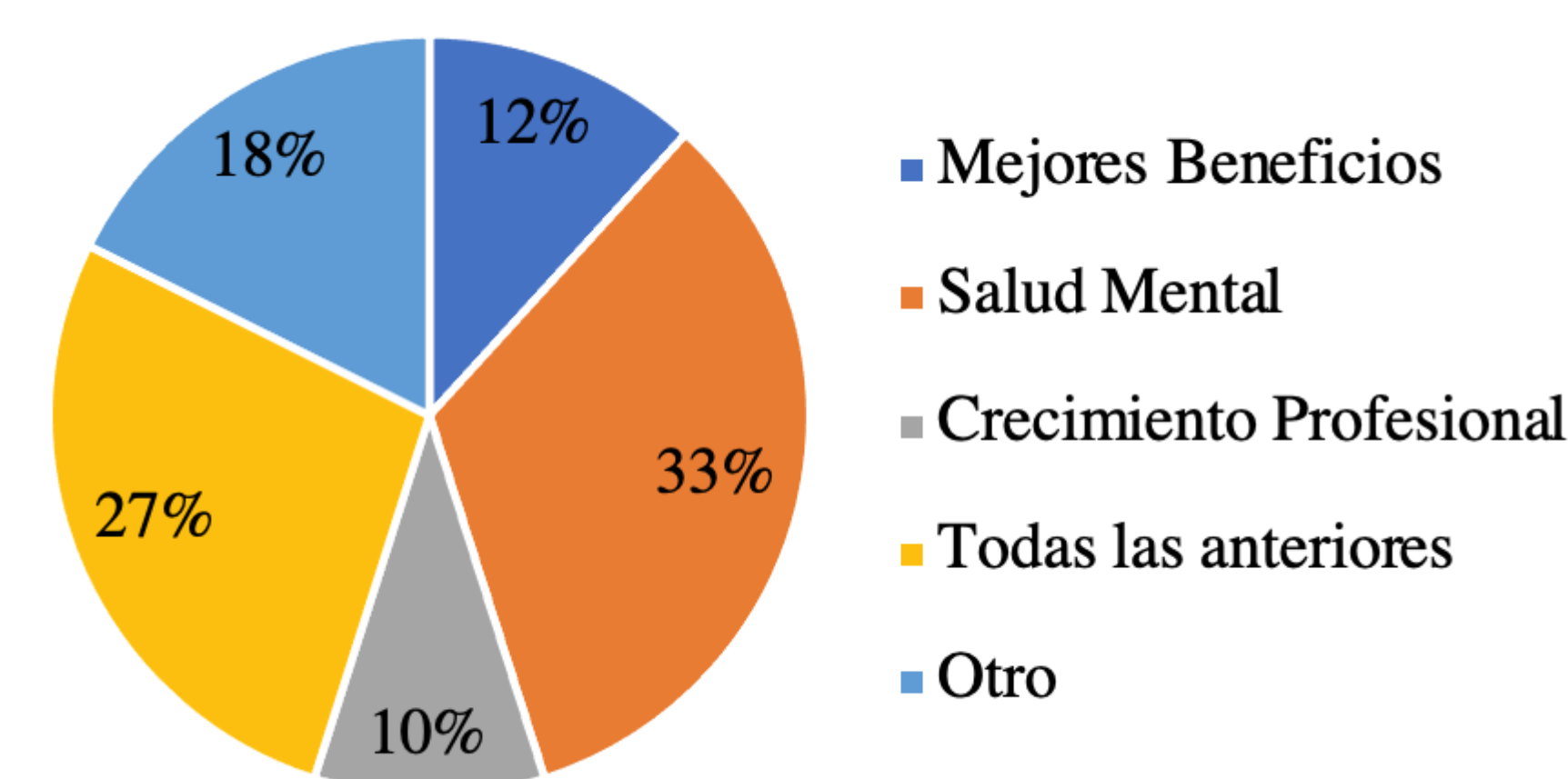


Figura 2  
Motivos principales que llevaron a la renuncia

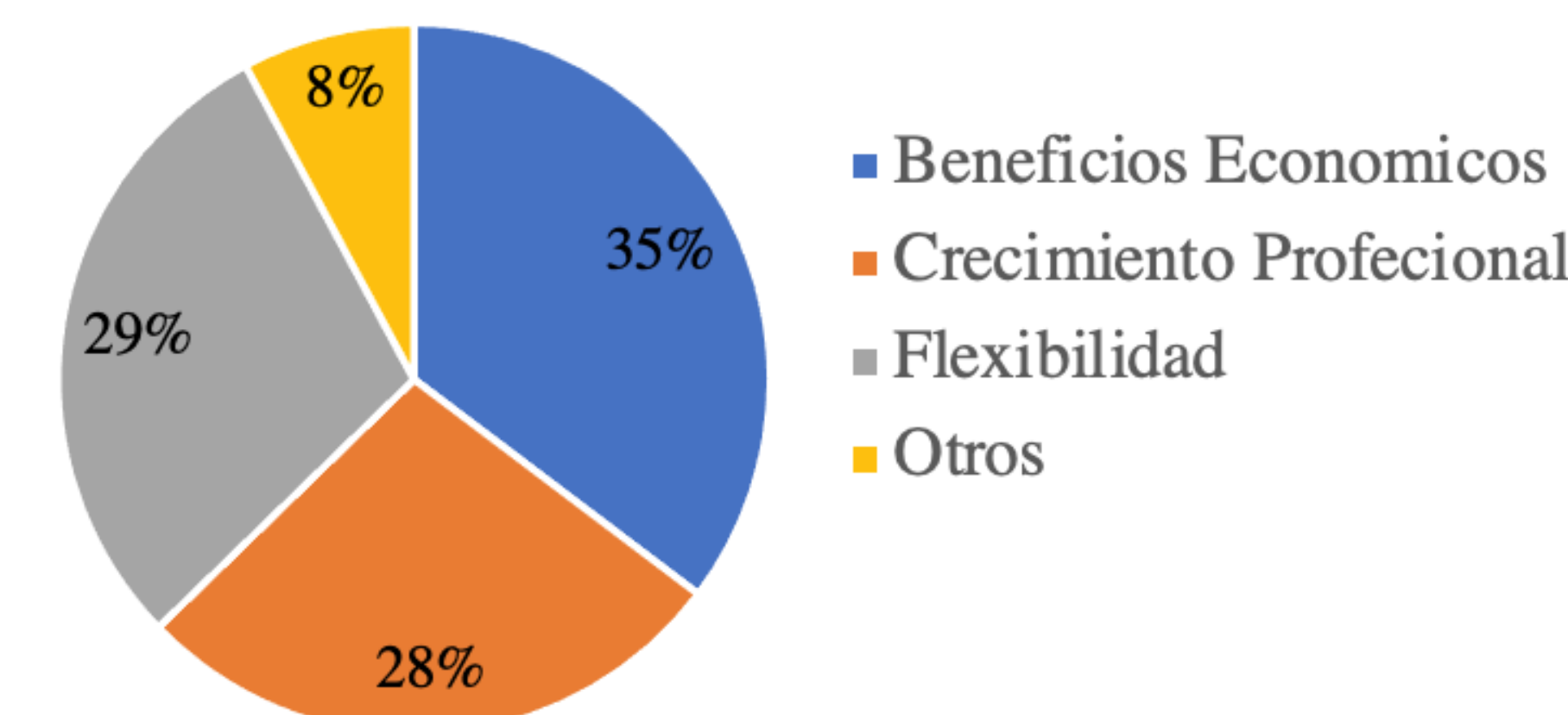


Figura 3  
Beneficios buscados en un nuevo trabajo

Tabla 1  
Motivos Comunes por los que deciden renunciar divididos por 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 Hibrido		

## Métodos Preventivos

Tanto la parte investigativa como la parte evaluativa trajeron información importante referente a las necesidades que los empleados enfrentan. 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.

Por otro lado, 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, algunos de los métodos preventivos propuestos son los presentados a continuación.

**Personal**

- Evaluación salarial cada seis meses
- incorporación de días por salud mental a los días por enfermedad
- mayor flexibilidad a padres, y familia

**Profesional**

- Incluir un mínimo de cuatro entrenamientos pagos al año
- promociones según responsabilidades y experiencias
- añadir a la pagina web de la empresa una sección de trabajos internos disponibles

**Organizacional**

- 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

## Conclusión

La metodología ayudó a encontrar 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 la organización y utilizada para crear distintos métodos preventivos que pueden ser utilizados tanto en esta compañía como en otras. Los empleados han respondido positivamente, las comunicaciones han crecido y la confianza entre grupos ha creado un ambiente laboral más llevadero.

## Trabajo Futuro

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.

## Agradecimientos

Gracias al Dr. Héctor Cruz por su guía en este proceso, y a las personas que participaron tanto de las entrevistas como de la encuesta. Gracias a ellos este proyecto pudo ser completado a tiempo y exitosamente.

## 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] Liu, Jennifer. “1 in 4 Workers Quit Their Job This Year—Here’s What Companies Are Getting Wrong about Retention.” *CNBC*, NBC Universal, 14 Oct. 2021, www.cnbc.com/2021/10/14/1-in-4-workers-quit-their-job-this-year-according-to-new-report.html.