

**Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Escuela de Administración.
Licenciatura en Administración.**

**TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.
MÓDULO II.**

Tesina

“Políticas de retención en el área de gerencia y mandos medios, y su impacto en el grado de compromiso con la empresa. Caso de Fagaz SA, una PYME de servicios industriales ubicada en San Lorenzo, Santa Fé”

Descriptores: PYME, políticas de retención, compromiso laboral, gerencia y mandos medios

Autor: Justo Cervino

Director: Mgs. Raúl Ricardo Oviedo

Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.

Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Aylín M. Albornoz

AÑO 2025

SÍNTESIS

El objetivo de la presente tesina es analizar el impacto de la aplicación de políticas de retención aplicadas a la gerencia y mandos medios de la empresa Fagaz SA, una PYME que se dedica a prestar servicios industriales y su influencia en el compromiso laboral.

En la actualidad, las áreas de decisión en las empresas necesitan y buscan generar un mayor *engagement* o involucramiento de los colaboradores que ocupan los roles más importantes en la estructura organizacional. Para conseguirlo, deberán implementar programas de retención de empleados en puestos claves para el negocio cuyo objetivo sea que las empresas logren reducir ostensiblemente las tasas de rotación. El marco conceptual sobre el que se fundamenta este trabajo se apoya en distintas teorías y conceptos de autores vinculados al compromiso organizacional y a estrategias de retención de talentos. Con el propósito de poder conocer en profundidad las experiencias personales de la población total del muestreo se utilizó la entrevista en profundidad como método de recolección de datos. Se llevaron a cabo en total 9 entrevistas divididas entre el Director de la compañía, el Gerente General, los Encargados de Administración y los Supervisores, logrando de esta manera un censo.

Los resultados arrojaron experiencias y supuestos que coinciden con las teorías sobre compromiso laboral y retención de talentos que fueron incluidas el marco teórico.

El período de investigación y confección del presente informe tuvo un alcance temporal de aproximadamente 5 meses, durante los cuales se recopiló información sobre las experiencias personales de los entrevistados con el fin de responder a los objetivos planteados.

Finalmente, se confirma la hipótesis planteada: la implementación de políticas de retención influye directamente en el aumento del compromiso laboral de gerentes y mandos medios de la empresa.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	PROBLEMÁTICA.....	9
1.2	HIPÓTESIS	10
2.	OBJETIVOS.....	11
3.	MARCO TEÓRICO.....	12
4.	METODOLOGÍA.....	19
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	22
5.1	Presentación de Políticas llevadas a cabo en el programa de retención de puestos claves.....	22
5.1.1	Metodología de trabajo por objetivos en proyectos y no por horas de trabajo.	23
5.1.2	Participación societaria	24
5.1.3	Participación según ventas.....	24
5.1.4	Gratificaciones extraordinarias	25
5.1.5	Posibilidad de contar con equipos a cargo	25
5.1.6	Poder de decisión y libertad en la toma de decisiones.....	25
5.1.7	Capacitaciones	26
5.1.8	Flexibilidad laboral	26
5.1.9	Celebración de cumpleaños y caja navideña	27
5.2	ANÁLISIS DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE FAGAZ S.A.....	27
5.3	ANÁLISIS DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE FAGAZ S.A.	34
5.4	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A ENCARGADOS DE ADMINISTRACIÓN	39
5.4.1	Entrevista a Encargado de Administración 1 - Jose Luis Gauna	39
5.4.2	Entrevista a Encargada de Administración 2 - Luciana Sánchez.....	44
5.4.3	Entrevista a Encargado de Administración 3 - Luis Quinteros.....	49
5.4.4	Entrevista al Encargado de Administración 4 - Franco Bonino	53
5.5	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES.....	57
5.5.1	Entrevista a Supervisor 1 –Eduardo Díaz.....	57
5.5.2	Entrevista a Supervisor 2 - Sergio Ruhl	63
5.5.3	Entrevista a Supervisor 3 - Claudio Botana.....	66
6	CONCLUSIONES.....	71
7	PROPUESTAS	79
8	ANEXOS.....	82
	ANEXO I. ENTREVISTA A DIRECTOR DE FAGAZ SA	82
	ANEXO II: ENTREVISTA A GERENCIA Y MANDOS MEDIOS	83
9	BIBLIOGRAFÍA.....	85

1. INTRODUCCIÓN

Es conocido que el fenómeno de la alta rotación laboral en las empresas ocurre de manera global, y sus causas son motivadas por numerosos factores que se alejan de la aspiración de un bienestar laboral, solamente por mencionar algunos; jubilaciones de empleados, salarios bajos, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa limitadas o nulas, ambiente laboral “tóxico”, etc.

En Argentina, en un contexto económico en el país cada vez más complejo, no solamente corporaciones sino también pequeñas y medianas empresas tienen el desafío de retener a empleados en puestos que consideran claves para la actividad operativa diaria. Esto lo lograrán a partir de diferentes estrategias, pero siempre partiendo del enunciado de que los empleados que ocupan puestos de gran responsabilidad se encuentren inmersos en un contexto laboral motivador y además con un sistema de recompensas que los comprometa a estar cada vez más alineados con los objetivos que persigue la organización.

Adecco, la consultora líder en el sector de Recursos Humanos, está presente en el país hace más de 30 años siendo líder en servicios de contratación de personal ofreciendo soluciones integrales. Posee más de 30 sucursales esparcidas en las principales ciudades del país y cuenta con unidades de negocios en distintos sectores del mercado laboral. Esta llevó a cabo un estudio sobre 112 empresas en Argentina, de las cuales 41 son PYMES, y reveló que solamente el 5% indicó no tener rotación de personal durante el 2023 y que un 18% considera que no más del 10% del personal dejarán la compañía. Por otro lado, se detectó que un 45% de las empresas incluidas en el estudio tiene una rotación anual en 2023 prevista de hasta el 15% de la dotación de personal.¹ Es así como, actualmente, cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que consideran que el bienestar laboral es un aspecto clave para el rendimiento y satisfacción de sus colaboradores, y desarrollan así medidas y políticas centradas en el cuidado y desarrollo del capital humano, evitando de esta manera tener altos índices de rotación de personal y tendientes a aumentar el grado de compromiso.

¹ ADECCO, "Termómetro coyuntural 2023", 2023, disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/adecco-termómetro-coyuntural-2023-jul 2023-low compressed.html> . Última visita: 09-05-2024

Aunque también cabe mencionar que en Argentina aún abunda en el mercado laboral trabajadores que no se sienten comprometidos y esto trae consecuencias negativas para las empresas. La consultora privada Gallup reveló una sorprendente cifra en un estudio llevado a cabo sobre 700 empresas locales: solamente el 22% de los argentinos está comprometido con su trabajo. Además, el estudio plasmó que el fenómeno de la disminución del compromiso laboral se está dando en todo el mundo pero que la Argentina se ubica en un 2% por debajo del nivel mundial de compromiso laboral y un 9% por debajo del compromiso regional.²

El propósito de la presente investigación es estudiar las políticas de retención de puestos importantes, como la gerencia y mandos medios, y su influencia directa que conlleva el aumento de la fidelización y compromiso de estos con la empresa, para que finalmente no emigren hacia la competencia en el rubro. Se trata de un estudio de caso único en el que el objetivo es abordar con la mayor profundidad posible el fenómeno de investigación que se presenta en la empresa seleccionada.

El estudio se llevará a cabo en el área de la gerencia y mandos medios de la empresa Fagaz S.A., una PYME ubicada en la ciudad de San Lorenzo, Santa Fe que se dedica a brindar servicios industriales como limpieza industrial y fumigación y también a brindar servicios de recursos humanos.

² El Cronista. Un sorprendente porcentaje de argentinos no está comprometido con la empresa en la que trabaja. 2023. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/un-sorprendente-porcentaje-de-argentinos-no-esta-comprometido-con-la-empresa-en-la-que-trabaja/>. Última visita 09-05-2024

Fagaz S.A. nació y comenzó sus operaciones hace más de 10 años como una sociedad que se especializa en brindar soluciones corporativas. Actualmente la empresa cuenta con tres unidades de negocios; limpieza institucional e industrial, fumigación y gestión de recursos humanos.

1.1 PROBLEMÁTICA

La competencia en la industria para atraer y quedarse con personal altamente calificado hace que resulte imprescindible la aplicación de políticas para lograr su retención y mantenerlo comprometido con el fin en sí mismo que la organización persigue.

No solamente alcanza con un aumento en la motivación económica, sino que se tiene que hablar de un paquete de políticas como un conjunto de medidas imprescindibles para evitar el éxodo de puestos claves y que, de esta manera, la retribución que se le brinde a estos empleados sea exactamente equivalente al aporte que estos brindan en el negocio.

Este trabajo de investigación pretende comprobar cómo es que se produce un aumento sustancial en el sentimiento de compromiso de los gerentes y los mandos medios por permanecer en Fagaz S.A. mediante la aplicación de políticas de retención a estos empleados de gran valor para la empresa.

De esta manera, surgen algunos interrogantes:

- ¿Cuáles son específicamente estas políticas de retención implementadas por la Dirección de la empresa?
- ¿Efectivamente existe una relación entre la aplicación de estas políticas y un aumento en el compromiso de gerentes y supervisores con la empresa?
- ¿Las políticas implementadas son determinantes para que estos empleados elijan desempeñarse profesionalmente en la empresa y no en otra?

1.2 HIPÓTESIS

La implementación de políticas de retención de los gerentes y mandos medios de la empresa Fagaz S.A. influye directamente en el aumento del compromiso de estos con la organización.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Comprobar si existe una relación positiva entre la aplicación de políticas de retención a gerentes y mandos medios con el aumento del compromiso laboral de estos con la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las políticas de retención aplicadas por la Dirección de la empresa sobre la gerencia y mandos medios.
- Conocer cuáles son las ventajas de llevar adelante una estrategia de retención de puestos claves.
- Analizar si la aplicación de políticas de retención en puestos claves colaboró en el aumento de compromiso laboral de estos empleados.
- Conocer las experiencias personales de los empleados beneficiarios de estas políticas implementadas.
- Relevar percepciones de los involucrados en torno a la efectividad de las políticas de retención.

3. MARCO TEÓRICO

El autor Gonzales Miranda define a las políticas de retención como aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa ³

Khandelwal y Shekhawat lo definen como “un enfoque dirigido a encontrar las cualidades ocultas de los empleados, que ellos no están conscientes de tenerlas”.⁴

Es importante destacar que el concepto “no dejar ir” implica la confección de un número de acciones que hacen a la estrategia de retención de puestos claves para evitar que el fenómeno de la alta rotación del personal se haga presente. El desafío en las organizaciones entonces será el de identificar sus recursos humanos más valiosos, y asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinda oportunidades de desarrollo laboral.

En este sentido, Velasco manifiesta que a la hora de definir una estrategia de retención de talentos es clave hacerse estas dos preguntas: ¿A quiénes se quieren retener? ¿Por qué?; para así crear mejores herramientas para mantener a los colaboradores.

Además, el autor definió las siguientes estrategias de retención:

³ GONZÁLES MIRANDA, D. “Estrategias de retención de personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances”. Revista Universidad EAFIT, Medellín. Colombia, 2009. Pág 48.

⁴ MARTÍNEZ ANGULO, L. PAREDES FONSECA, K. PERALTA VEGA, M. “Estrategias de retención de personal para la organización Explora Valle Sagrado. Universidad del Pacífico”. Lima, Perú 2018. Pág. 11.

- Ofrecer mínimamente el salario del mercado, ya que este puede ser una motivación emocional que le dé sentido de pertenencia, aunque no sea la más importante.
- Garantizar que el nuevo personal que ingrese tenga un excelente empalme con su cargo; esto permitirá una adaptación eficiente y adecuada al trabajo en sí mismo.
- Otorgar la autonomía necesaria a los empleados para desarrollar sus funciones, logrando así su empoderamiento.
- Compartir información sobre estrategia y planes a futuro con los empleados, ya que esto hace que se sientan valorados y valiosos en el objetivo de alcanzar las metas propuestas.⁵

Otra manera de plasmar una estrategia de retención de empleados en puestos claves la brinda González Miranda, quien establece dos tipos de estrategia, la monetaria y no monetaria. En el primer caso, consiste en los beneficios económicos, bonificaciones o incentivos, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. En cuanto a las estrategias no monetarias, las mismas se componen de la formación, la calidad de vida, plan de carrera, proceso de ingreso, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, tareas desafiantes, la gestión del conocimiento y contraprestación legal.⁶

⁵ Ídem. Pág 12-13.

⁶ GONZÁLES MIRANDA, D. "Estrategias de retención de personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances". Revista Universidad EAFIT, Medellín. Colombia, 2009b. Pág 59-60.

Acá queda demostrado que, si bien es importante un buen salario o una estrategia puramente monetaria de retención, no es la única manera de lograr fidelización y mayor compromiso laboral ya que existen otros mecanismos de retención relacionados con lo emocional, que en el largo plazo terminan siendo más poderosas en sí mismas.

Por otro lado, McKinsey planteó en estudios que realizó que el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo. Las empresas tendrán que utilizar información sobre el talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo.⁷

Otro concepto de suma importancia para comprender el trabajo de investigación es el del compromiso organizacional.

Porter y Steers definieron el compromiso organizacional como “la identificación e implicación del individuo con las metas y valores de la organización, que se refleja en la voluntad del trabajador de aportar un mayor esfuerzo a la empresa y en su deseo de seguir siendo miembro de la misma”.⁸

Otra definición al respecto nos aporta Becker, quien define el compromiso como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo”⁹

⁷ BEJARANO PRIETO, P. “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”. Universidad de Medellín, Medellín, 2013. Pág 30.

⁸ HURTADO-ARRIETA M. “Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Mayer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura”. Universidad de Piura. Piura, 2017. Pág 3.

⁹ídem. Pág 14.

Está claro que al momento de hablar del compromiso en sí mismo, los autores comienzan a mencionar cuestiones que están más vinculadas a los sentimientos, los valores, las creencias y los significados que a lo estrictamente racional.

Randstad Holding NV es una sociedad activa a nivel internacional en el ámbito de trabajo temporal y de servicios de recursos humanos. Fue fundada en 1960 en Países Bajos por Fritz Goldschmeding y opera en una cuarentena de países. El personal permanente de la empresa asciende a 26.000 personas y también dispone de 3085 agencias en todo el mundo. Randstad Argentina definió 8 factores que influyen directamente en el compromiso laboral de un empleado de una organización:

1. Confianza en la empresa: Confianza entre las empresas y sus empleados es uno de los componentes clave del compromiso. Para poder lograrlo, es importante centrarse en la comunicación, la transparencia y la equidad en el lugar de trabajo.
2. Alinearse con los valores personales: Los trabajadores de hoy, quieren trabajar para una empresa que tenga un propósito y una misión estrechamente alineados con sus propios valores personales.
3. Liderazgo eficaz: Los gerentes suelen tener el contacto más directo con sus trabajadores y pueden fomentar o dificultar el compromiso en el lugar de trabajo. Mantener el compromiso en los empleados también implica comunicarse con ellos periódicamente, para eso organizar reuniones periódicas o actualizar la información.

4. Orgullo en el trabajo: Los empleados quieren sentirse orgullosos de su trabajo notando que sus funciones contribuyen al éxito general de la empresa. Es a través de este sentido de propósito común como el compromiso de los empleados puede aumentar. Los horarios de trabajo a distancia e híbridos pueden dificultar este tipo de compromiso. Mediante reuniones de equipos periódicas, controles frecuentes y feedback constante, el compromiso en el lugar de trabajo, incluso en entornos remotos, puede desarrollarse. Para estas funciones, la interacción con el gerente es crucial

5. Ambiente de trabajo seguro: Un ambiente de trabajo seguro puede reducir significativamente el número de incidentes laborales. Problemas de seguridad en el lugar de trabajo pueden dar lugar a una mayor rotación del personal, un aumento de los costos, pérdidas de productividad y una disminución de la satisfacción laboral. El gerente debe procurar que se sigan las prácticas y políticas necesarias para crear un entorno de trabajo seguro, que se utilicen correctamente las herramientas y que todos los empleados reciban una formación completa. Esto requiere comunicación, organización y compromiso.

6. Mejorar la experiencia de los empleados: Muchos empleados creen erróneamente que el compromiso y la experiencia del empleado en la empresa son lo mismo. Esto no es así ya que la experiencia es el viaje del empleado desde su primer contacto con la empresa (cuando solicita el puesto) hasta su salida de la misma. El compromiso debe ser una parte fundamental de la experiencia.

7. Claridad en la función: Una de las razones por las que los empleados abandonan su trabajo es porque el trabajo no se corresponde con la descripción del puesto. Esto puede generar confusión, frustración, falta de compromiso. Aclarando las funciones de los trabajadores, la empresa fomenta un mayor compromiso.

8. Apostar por el crecimiento personal: Los trabajadores comprometidos de hoy quieren saber que sus empresas ofrecen oportunidades de desarrollo profesional y formación dentro de la organización. Esto significa que para lograr que el compromiso de empleados aumente, la empresa debe también comprometerse a apostar por ellos.¹⁰

John P. Mayer & Natalie Allen desarrollaron una famosa teoría en el estudio del compromiso organizacional, quienes clasificaron al compromiso en tres categorías distintas, según el antecedente que lo origina:

- Compromiso de continuidad: En este caso, los empleados pertenecen a la organización solamente porque tienen que hacerlo. Está referido a la necesidad y a los costos que se incurren por el abandono de la organización.
- Compromiso normativo: Aquí los empleados sienten la obligación moral de quedarse en la organización, probablemente motivados por ser retribuidos por beneficios que se les brinda. Sienten que deben quedarse.

¹⁰ Randstad. ¿Qué influye en el compromiso de los empleados? 2023. Extraído de <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/candidatos/influye-compromiso-los-empleados/>. última vez: 09/05/2024

- Compromiso afectivo: Los colaboradores de la empresa continúan en esta porque quieren hacerlo. Sienten un gran compromiso afectivo con la empresa.¹¹

Estos autores consideran que los estados psicológicos que se dan en estas tres formas de compromiso mencionadas no son excluyentes entre sí, lo que significa que un empleado puede experimentar las tres formas de compromiso en distintos grados. Llevándolo a un ejemplo, un empleado puede sentir un fuerte deseo y necesidad de permanecer, pero poca obligación de hacerlo; otro, en cambio, puede sentir poco deseo, una necesidad moderada, y una obligación fuerte.

En conclusión, esta manera de estudiar el compromiso por parte de Mayer y Allen lleva a pensar que las diversas formas de compromiso que puede adoptar un trabajador en una empresa interactúan para terminar de definir el comportamiento de este.

¹¹ HURTADO-ARRIETA M. "Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Mayer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura". Universidad de Piura. Piura, 2017c. Pág 18-19-20.

4. METODOLOGÍA

En esta sección se explica la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación.

Albano definió una categorización de investigación de tipo no experimental, ya que el propósito de la misma no es alterar las variables sino observarlas y analizarlas en su estado natural interpretando realidades de hecho que ocurren en el momento presente. La investigación que se llevó a cabo es del tipo mencionado.¹²

La recolección de datos se realizó en un determinado momento, y no fueron tenidos en cuenta posibles cambios que sufrieran a largo plazo, siendo de tipo transaccional o transversal.

Teniendo en cuenta la clasificación de enfoques realizada por Hernández Sampieri y otros, se llevó a cabo en la presente investigación bajo un enfoque cualitativo, ya que se pretendió describir, comprender e interpretar, los fenómenos a través de percepciones y significados producidos por las experiencias individuales de los participantes¹³.

El objetivo mediante este tipo de enfoque fue entonces lograr un análisis interpretativo y un significado profundo de los resultados que se obtengan, generando un marco reflexivo entre el investigador y el participante.

¹² ALBANO SERGIO. "Metodología de la Investigación en Administración" U.N.R Editora, Rosario, 1999. Pág. 121.

¹³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR. "Metodología de la Investigación", 4ª edición, MC Graw Hill. México. 2006. Pág. 60

Esto se pudo lograr mediante entrevistas que se realizaron a los 8 empleados que son beneficiarios de las políticas de retención implementadas y también al Director que lleva adelante esta estrategia. En total, se llevaron a cabo 9 entrevistas en profundidad, divididas entre el director de la empresa (ver Anexo I), 3 supervisores a cargo de los operarios que realizan trabajos de limpieza y fumigación en las plantas industriales, el gerente general y 4 encargados de administración (ver Anexo II).

Los 8 empleados beneficiarios de las políticas de retención diagramadas por el Directorio constituyen de esta manera la población de todo el trabajo de investigación. Fagaz SA cuenta actualmente con 123 empleados divididos entre el Directorio, el Gerente General, los encargados de administración y supervisores, completando el resto de la nómina de personal los operarios. A continuación se detalla el organigrama organizacional:

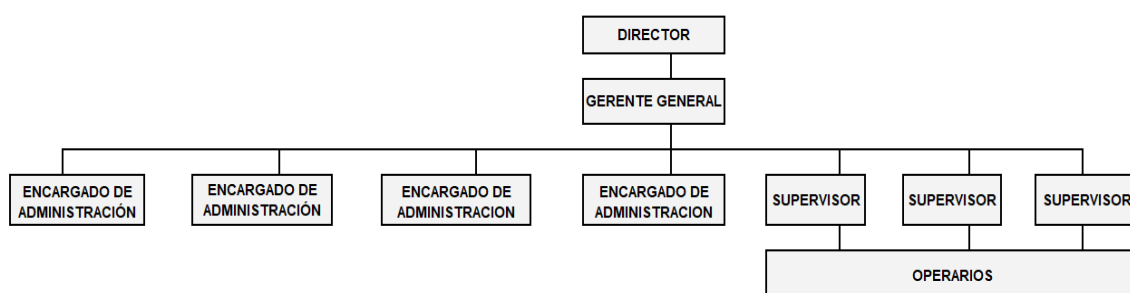


Tabla 1 Organigrama de Fagaz S.A.

El propósito con esta técnica de recolección de información es que pueda proporcionar profundidad a los datos y riqueza interpretativa, ya que se estudiaron las experiencias personales de los empleados alcanzados por las políticas de retención respecto de su compromiso laboral con la empresa, sirviendo así de guía para el desarrollo de la investigación.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Presentación de Políticas llevadas a cabo en el programa de retención de puestos claves

Las políticas que lleva adelante el Directorio de la empresa, relevadas a través de las entrevistas, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. Metodología de trabajo por objetivos en proyectos y no por horas de trabajo.
2. Participación societaria.
3. Participación según ventas.
4. Gratificaciones extraordinarias.
5. Posibilidad de contar con equipos a cargo.
6. Poder de decisión y libertad en la toma de decisiones.
7. Capacitaciones.
8. Flexibilidad laboral.
9. Celebración de cumpleaños y caja navideña.

A continuación, se aborda cada una de ellas en detalle.

5.1.1 Metodología de trabajo por objetivos en proyectos y no por horas de trabajo.

Esta metodología consiste en una coordinación total entre las tareas que realizan el Gerente, encargados de administración y supervisores para cada uno de los trabajos en plantas, tanto para los trabajos fijos (rutinas de limpieza, rutina de control de espacios verdes, rutinas de desinfección/control de plagas, etc) como para los nuevos proyectos puntuales en los que se trabaja bajo demanda del cliente. En estos tipos de trabajos, Fagaz S.A. actualmente le brinda servicio a más de 10 clientes, y tienen una duración en promedio de 3 meses, por lo que la empresa debe gestionar el tiempo y los recursos para que, una vez finalizado cada trabajo puedan salir a ofrecer los servicios operativos para otro trabajo en la misma planta o en otro proyecto en otras plantas.

Dentro de los objetivos y responsabilidades a cumplir de cada rol cuando se presenta un trabajo a realizar, se destacan:

- Gerente General: Poder coordinar y conectar los recursos de la empresa con los de los clientes, para llevarlos a cabo de la forma óptima posible. Habla con Supervisores y Encargados de administración para transmitir el trabajo, los puntos claves, para que ellos puedan ejecutarlos y el trabajo se realice de forma eficiente. Es conector y comunicador entre cliente, el área de administración y área de supervisores. También tiene el rol de vendedor, ya que genera los contactos para concretar oportunidades de realizar otros trabajos. Por esa función él cobra una comisión sobre ventas.

- Encargados de administración: Se ocupan de la gestión propiamente dicha. Control rutinario de equipos de trabajo, la gestión de equipos y la logística de los mismos. Llevan el cronograma de trabajo, armado de equipos, control de ingreso y egresos. Liquidación de recibos y condiciones legales con el sindicato, armado de presupuestos, negociación con clientes, gestión de cobranzas y pagos. A su vez, el área de administración cuenta con una referente que se desempeña como una de las encargadas de administración, quien también percibe una comisión sobre las ventas.
- Supervisores: Cumplir con la demanda de trabajo proporcionada por el cliente. Liderazgo de equipo de los operarios, ser el nexo entre el cliente y los operarios, cumplir con la forma de ejecución, control, gestión de la seguridad y procedimientos establecidos.

5.1.2 Participación societaria

Para el Gerente General, la empresa establece el cobro de un porcentaje del 10% de participación sobre los resultados al cierre del ejercicio.

5.1.3 Participación según ventas

El Gerente General, en su segundo rol de vendedor de la empresa, percibe una comisión según ventas. Lo mismo ocurre para el caso de una encargada de administración que ocupa el rol de referente en el área, a quien la empresa comenzó a otorgarle un porcentaje de comisión sobre ventas.

5.1.4 Gratificaciones extraordinarias

Por política de la empresa, Gerente General y cargos de mandos medios reciben gratificaciones extras en el cierre de ejercicio según el desempeño anual. Esta gratificación económica consiste en un salario adicional más beneficios o plus para el trabajador. Como compensación monetaria, es un importante disparador de compromiso de estos empleados con cumplir sus objetivos contribuyendo así a que la empresa reporte mejores resultados, y que ellos directamente se vean beneficiados.

5.1.5 Posibilidad de contar con equipos a cargo

Este es uno de los aspectos más motivadores que encuentran los supervisores para continuar trabajando en la empresa, ya que tienen la responsabilidad de liderar positivamente al equipo de operarios que realizan los trabajos, y estos sentirse valorados y parte de un esfuerzo colectivo. Además, los supervisores son capaces de desarrollar habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, mejoras en la comunicación, poder de toma de decisión y obtener crecimiento profesional.

5.1.6 Poder de decisión y libertad en la toma de decisiones

Desde el Gerente hasta los encargados de administración y supervisores, poseen autonomía suficiente para tomar decisiones basadas en información de la situación actual.

El Director de la empresa puede intervenir en última instancia cuando ve que se puede hacer una modificación al curso de acción tomado por alguno de estos empleados, pero se les brinda la libertad para tomar distintas vías o proponer proyectos que terminen cumpliendo con los objetivos planteados. Esto genera un mayor empoderamiento, reconocimiento y recompensa y sobre todo genera un sentido de propósito entre los empleados, es decir que los ayuda a entender cómo sus decisiones contribuyen al objetivo general de la empresa.

5.1.7 Capacitaciones

Los supervisores reciben capacitaciones anuales que tienen que ver con el procedimiento de trabajo en plantas, mayoritariamente sobre seguridad y operativas. Estos después se encargan de transmitir lo aprendido a los operarios a cargo. También, cada uno de los supervisores y encargados de administración, al ingresar recibieron su capacitación y proceso de *onboarding* correspondiente.

5.1.8 Flexibilidad laboral

Este beneficio se hace notar especialmente cuando uno de estos empleados tiene una emergencia personal (familiar, de salud) o mismo un evento personal importante, ya que obtendrá el permiso de la empresa para poder atenderlo de manera urgente, y no se le descontará el día de trabajo.

Se busca otorgar mayor libertad y flexibilidad ya que los líderes saben que esto contribuye a lograr un equilibrio en la vida personal y laboral, obviamente cumpliendo con las horas de trabajo estipuladas. Cabe mencionar también que la empresa no estableció el home office ya que por el tipo de actividad los necesita trabajandopresencialmente, aunque sí el Director tiene como objetivo otorgar próximamente al menos 1 día a la semana de trabajo virtual.

5.1.9 Celebración de cumpleaños y caja navideña

Se establece que en los días de cumpleaños de alguno de estos empleados, los Directores se encargan de organizar un almuerzo flexible en la empresa entre todos a modo de festejo, aunque el día es igualmente laborable para quien cumple años. Por otro lado, a fin de año, sobre época de navidad, se hace entrega a estos empleados de una caja con pan dulce, sidra y otros alimentos.

5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE FAGAZ S.A

Con la intención de conocer en profundidad la propia experiencia del Director de la compañía Bruno Gazze, quien es el decisor y arquitecto de este programa, durante el proceso de investigación se llevó a cabo una entrevista en profundidad.

Dicha entrevista tuvo como propósito poder recopilar información sobre la planificación de la estrategia de retención de puestos claves, y se destacan ciertos resultados relevantes para la investigación.

El Director comienza la entrevista reflexionando sobre la manera en que se proyectó lograr con el tiempo un programa sólido de retención, y comenta que su aplicación se venía pensando hace tiempo, y con los cambios en el trabajo que sucedieron debido a la pandemia COVID, vieron una oportunidad para comenzar a implementarlos. Sobre cómo pensaron los cambios que realizaron en la estrategia de retención, el Director dice:

Se agregaron políticas que tienen que ver más con lo humano en lugar de la parte monetaria que creíamos que ya estaba más afianzada con las gratificaciones por desempeño y en caso del gerente con la participación al cierre del ejercicio, excepto los variables por venta que comenzamos a implementar relativamente hace poco. (Bruno Gazze, Director)

Menciona también cómo colaboró en tomar esta decisión, el aumento en la demanda de trabajo que comenzó a tener la empresa sobre todo a partir de la pandemia. El proceso inició en realidad con el otorgamiento de porcentaje de participación en cierre del ejercicio al gerente general en el año 2019, y continuó en los años siguientes, incorporando otras políticas valoradas dentro de la empresa que tuvieron un buen impacto en mejorar el clima de trabajo y el compromiso laboral, tales como una mayor poder de decisiones que inciden en el logro de los objetivos, la flexibilidad horaria, incluir capacitación, mayor autonomía para trabajar y tomar decisiones, la posibilidad de contar con personal a cargo y ejercer liderazgo en el caso de los Supervisores y el Gerente, y en el caso del Gerente y una encargada de administración que es referente en el área, percibir un porcentaje variable sobre ventas.

Esto se dio porque se dieron cuenta que estos empleados comenzaron a encontrar motivación en estos factores no monetarios además de los beneficios que ya se aplicaban. En resumen, según el Director, “Lo que buscamos al final del día es mejorar la situación de nuestros colaboradores dentro de la empresa, generar mayor sentido de pertenencia”.

Como resultado, el entrevistado nota una evolución en el compromiso laboral, y al consultarle sobre este fenómeno del aumento del compromiso, admite que estos empleados

Empezaron a tener independencia en la gestión y decisiones. Mayor poder de decisión sobre su ámbito de trabajo. Noto que hubo un aumento en el sentido de pertenencia, ya que están a gusto en la empresa, también aumentó fuertemente la demanda de trabajos y eso colabora a construir más sentido de pertenencia todavía.(Bruno Gazze, Director)

Al día de hoy, él está conforme, cree que el personal clave está comprometido con el propósito que tiene la empresa.

Por otro lado, destaca que en la etapa post pandémica comenzaron también a trabajar no tanto por horas de trabajo sino por una metodología de trabajo por objetivos de proyectos. Comenta que esto fue muy importante para lograr una coordinación total entre las tareas que llevan a cabo el Gerente, los encargados de administración, y los supervisores con los operarios a cargo ya que para cada proyecto se definen distintos objetivos, plazos de finalización (en general es un promedio de 3 meses), personal de operarios involucrados según el volumen de la operación, presupuesto.

Esto significó un cambio importante en la motivación de estos empleados, ya que según él los colocó en una situación bastante más desafiante y comprometida con el logro de los objetivos en cada proyecto de trabajo.

Por el contrario, trasladando al entrevistado a una hipotética situación a la inversa en la cual estas políticas no son aplicadas y sí afectaría en su compromiso laboral, él mismo afirma lo siguiente de manera contundente: “Si, habría falta de respuesta, monotonía en las tareas, entrarían en una zona de confort difícil de salir y perderían en parte el sentido de pertenencia logrado”.

Respecto a cómo el Director piensa en incluir a determinados empleados dentro del programa, manifiesta que la importancia que le dan a los puestos que resultan beneficiados por estas políticas de retención se dio por una cuestión de estructura del organigrama organizacional, y que son considerados estos empleados referentes dentro de la empresa, con capacidades de resolución, conductas y habilidades que se necesitan para desarrollarse en el día a día. Esto implica que los operarios de planta no están alcanzados por lo que no son beneficiarios de estas políticas. Cuenta respecto a este punto: “Consideramos que es personal crítico e importante y al que tenemos que prestarle atención para que estén a gusto trabajando en la empresa” Repasando las cuestiones positivas que el Director piensa que surgen al implementar estas políticas en la empresa, él afirma: “Creo que es muy positivo delegar gestión y otorgar así confianza, no es de un día para el otro sino que es un proceso empezado hace años”. Aunque menciona que actualmente, se encuentra en una etapa en la que se están realizando cambios en los procesos de trabajo, lo cual será un desafío grande no solo mantener el buen clima laboral logrado sino también poder tener esa capacidad para delegar, brindar más autonomía y poder de decisión sobre nuevos objetivos y métodos de trabajo.

Finaliza la respuesta destacando lo logrado y exponiendo cuestiones positivas como por ejemplo el hecho de no haber tenido cambios en cuanto a egresos del personal entrevistado, ya que no hubo rotación de estos empleados desde la época del COVID, no así del personal operativo en donde sí existió rotación : “Obtuvimos reducción ostensible de costos de rotación y reclutamiento, mejora la estabilidad y continuidad de la empresa, se fomenta la cultura y valores organizacionales y finalmente mayor productividad y eficiencia debido a la experiencia y conocimiento de los empleados retenidos”.

Es un punto interesante que se debe mencionar también, que para el Director el presupuesto asignado para poder aplicar los beneficios monetarios (gratificaciones por desempeño, participación en el resultado del ejercicio, capacitaciones, variables por ventas) resultan ser una inversión en el capital humano a pesar de que en sí constituyen un egreso de recursos financieros. Afirma que el monto es significativo para la empresa pero que si esta logra generar una mayor demanda que se traduce en más beneficios, a estos empleados más directos e importantes, sin mencionar al Gerente general, a pesar de no tener contrato, la empresa lleva una política de considerarlos como socios otorgando gratificación al cierre de ejercicio.

Al final de la entrevista, se indaga con el Director sobre la posibilidad de mejorar el programa agregando más beneficios, y si cree que los empleados en cuestión se sienten completamente fidelizados con la empresa. El responde que con los empleados que actualmente se les aplica este programa, sí creen que se sienten fidelizados y si notan un aumento en el grado de su compromiso con la empresa. Respecto a la posibilidad de mejorar aún más el programa de retención mediante nuevas políticas, el Director comenta:

Si, más libertad laboral, también lograr algún día a la semana de home office. Aunque estamos en proceso de mejorar nuestro sistema operativo y de administración para a largo plazo tener una estructura más sólida. Sabemos que estos cambios repercuten en los empleados, así que queremos mantener el buen clima de trabajo mientras transitamos estos cambios. (Bruno Gazze, Director)

En esta pregunta el entrevistado vuelve a darle importancia al presente que atraviesa la empresa en el que están llevando adelante nuevos procesos de trabajo y eso requiere adaptación por parte del personal y también el desafío de mantener el buen clima de trabajo logrado.

Por último, el Director hizo una afirmación bastante interesante en torno a esa posibilidad de mejorar el programa:

Parte del equipo probablemente le gustaría tener más beneficios, por la misma naturaleza de querer más y compararse con el resto. Aunque sabemos que para nosotros implica un gran esfuerzo siendo una PYME, poder otorgar los beneficios que podamos, mientras estén justificados. (Bruno Gazze, Director)

5.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE FAGAZ S.A.

Esta entrevista se llevó a cabo a Matías Trevisan, Gerente General de Fagaz SA, quien le reporta los resultados directamente al Director de la compañía y es el segundo puesto en orden de jerarquía dentro de la empresa. Él tiene la responsabilidad de definir la estrategia y los objetivos para poder cumplir con la visión de la empresa que persigue el Directorio y también ocupa otro rol secundario como comercial, ya que él percibe una comisión sobre ventas de otros trabajos.

Se obtuvieron datos valiosos respecto cuál es la concepción que tiene sobre el programa de retención que pensó el Director, siendo el empleado beneficiario más importante de la estructura de la empresa.

En primer lugar, el entrevistado analiza por qué se aplican estas políticas y qué es lo que se busca con esto: "Creo que es la mejor manera de que la empresa nos asocie en base al compromiso y en el desarrollo de nuestra responsabilidad para la generación de valor". Es decir que el aumento de valor agregado que le puede otorgar cada empleado beneficiado provenga directamente de un fuerte compromiso generado primero por la empresa para poder hacer esa diferencia.

Agrega una observación interesante sobre el tema de la autonomía para trabajar que pretenden que tengan los empleados en el marco del programa de retención implementado:

Aunque también entiendo que la autonomía forma parte de una habilidad personal que no todos poseen y que difícilmente se consigue sin entrenamiento. Personalmente creo que no todos los colaboradores están

preparados para trabajar con cierta flexibilidad y que necesariamente para poder lograr un buen desempeño bajo esta modalidad, deben estar sometidos a evaluaciones que permitan determinar cómo es la persona, que hace y que logra, y hacia eso vamos, queremos lograr esa mayor autonomía de la que hablo. (Matías Trevisan, Gerente General)

El gerente plantea que la implementación de las políticas de retención apunta directamente a lograr aumentar el compromiso laboral y aporta una mirada más amplia como líder y conductor de personas: "Claramente, también entiendo que, quienes tenemos responsabilidad de conducir equipos de personas, además de la estrategia de retención de puestos claves, debemos hacer análisis situacionales que nos ayuden a motivar a los integrantes del equipo". Justamente al consultarle al entrevistado sobre si noto una evolución en su nivel de compromiso en el último tiempo, él destaca

Si bien mi compromiso siempre existe desde el momento que ingrese en la empresa y desde que tengo la autonomía de decidir en dónde trabajo, en los últimos años se incorporaron nuevas políticas que buscan aumentar aún más el compromiso. (Matías Trevisan, Gerente General)

Agrega también: "Noto mayor satisfacción en el equipo porque se logró proponer más libertad en la toma de decisión, sobre todo, aunque como dije antes, no todos estén preparados para esa libertad, se debe entrenar". En este caso, el entrevistado vuelve a mencionar la importancia de capacitar y entrenar a estos empleados para que puedan desempeñarse de forma más autónoma.

Además, está convencido que para trabajar mejor se necesita de ese compromiso extra por la organización, afirma: "Mi compromiso es al 100%; aun así siempre se puede trabajar mejor; todos los días se suman nuevas experiencias y se trabaja para ser mejores."

Por otro lado, el Gerente se siente alineado con los valores que persigue la organización y piensa que el Directorio es capaz de fomentar positivamente el compromiso. En este punto le dio mucha importancia al hecho de que siendo la empresa una PYME, todos los empleados de la estructura incluidos los operarios, tienen contacto bastante cercano y directo con el Director y perciben el respaldo y la confianza que él deposita en ellos.

En su caso, piensa que existe un gran clima laboral, lo expresa de esta manera:

Tenemos buen clima laboral y en el personal trato de tener buena comunicación con mis compañeros, con algunos más informal que con otros pero siempre con respeto y transparencia. Seguramente con los años fue mejorando ese clima de trabajo y se observa una mejora dentro del equipo de trabajo. (Matías Trevisan, Gerente General)

El entrevistado afirma tener una experiencia positiva desde que ingresó en Fagaz SA en el año 2018, y destaca las distintas situaciones que le tocó atravesar a la empresa:

Desde mi ingreso en 2018 hemos trabajado arduamente, hemos crecido en consecuencia y quisiera seguir por ese camino, hemos atravesado adversidades, situaciones muy complejas y nos hemos fortalecido con cada una de ellas. Esto reforzó aún más mi compromiso con la visión

que tenemos de la empresa y lo que buscamos hoy en día, posicionarla localmente. (Matías Trevisan, Gerente General)

La entrevista abordó también temas que tienen que ver con la seguridad en el trabajo, la claridad en las funciones del puesto, y la compensación de la flexibilidad laboral otorgada.

El Gerente siente que trabaja en un lugar seguro, y más por el tipo de actividad que realiza la empresa, se deben cumplir exigentes normativas de seguridad. Además, agrega que la empresa cuenta con el asesoramiento de un Ingeniero en Seguridad e Higiene y tienen contacto fluido con la Aseguradora de Riesgos del Trabajo que tienen contratada que es Prevención ART, de manera de cumplir con los planes impuestos por la Ley, como por ejemplo la presentación de Avisos de obra y de Programas de seguridad para la aprobación por parte de la ART cuando los supervisores y operarios deben salir a realizar un trabajo en planta.

Respecto a la claridad en las funciones en el trabajo, el entrevistado respondió que cree que las funciones de su puesto corresponden a la descripción de su puesto, aunque hizo la aclaración importante que existen momentos en los que realiza tareas que no están especificadas en el puesto pero que lo hace por su propia necesidad y compromiso. Comentó como ejemplo de esto: "han habido ocasiones en que un encargado de administración no está por x causa y yo tomo las funciones, pueden ser desde hacer presupuestos hasta hacer control y monitoreo de equipos". Estas situaciones también hablan de la flexibilidad y el dinamismo que buscan los empleados en la empresa para poder adaptarse a situaciones que se presenten en el día a día laboral.

En cuanto al otorgamiento de mayor flexibilidad horaria, en el caso del Gerente, se noto que él se sinceró respondiendo que por la actividad que realiza Fagaz SA, en su función es muy difícil permitir flexibilidad horaria, y le gusta estar bastante encima de las actividades diarias que llevan a cabo los encargados de administración y supervisores, para poder cumplir con el servicio a clientes.

Aclara igualmente que "la empresa de todas formas brinda cierta flexibilidad sobre todo ante situaciones personales de urgencia"

Por último, la entrevista hizo un recorrido sobre qué política de retención es la que más valora el Gerente y una última pregunta más directa sobre una decisión personal que él debería tomar ante una oferta laboral en la que percibiría una mayor remuneración.

En su experiencia personal, la posibilidad de poseer un porcentaje de participación sobre los resultados al cierre del ejercicio es el aspecto más valorado dentro del programa. De esta manera él es un socio de la empresa siendo empleado, completamente orientado a cumplir objetivos que permitan aumentar los beneficios de la empresa. Además, poder proyectarse y trabajar en pos de un objetivo en común es otro aspecto muy motivador para él.

No se le ocurrieron más políticas a implementar por el momento y además la única manera en que cambiaría de trabajo por un mejor salario es si lo ofrecido significa una mejora salarial muy sustancial y si el proyecto de la supuesta empresa lo convence. Agrega: "No me iría en la misma condición o para ganar un algo más de dinero porque esta empresa es un gran proyecto con buenos colaboradores que mejoran día a día y el programa de retención es ambicioso".

5.4 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A ENCARGADOS DE ADMINISTRACIÓN

5.4.1 Entrevista a Encargado de Administración 1 - Jose Luis Gauna

Esta entrevista se llevó a cabo al encargado de administración con más antigüedad en el puesto, quien ingresó en el año 2018. Por esto, generó un fuerte vínculo con el Director y el Gerente, y pudo comprobar con los años la evolución en el compromiso laboral a partir de políticas brindadas.

El entrevistado cuenta que Fagaz SA lleva a cabo el programa de retención sobre todo porque permite lograr un equilibrio entre la vida social y el trabajo, algo que dice que es tan importante hoy en día. También comenta que desde el punto de vista de la retención, lo que logra la empresa es asegurarse lealtad y experiencia en el puesto, mejorando la productividad y el servicio. En resumen, estas políticas implementadas por Fagaz SA buscan construir un entorno de trabajo en que empleados clave se sientan satisfechos y comprometidos.

Consultado sobre si las políticas tienen impacto lo hacen sentir más comprometido, el responde:

Pienso que las medidas contribuyen a que los empleados se sientan más valiosos y comprometidos. La autonomía y flexibilidad transmiten un mensaje de confianza y aprecio el bienestar en el trabajo. Noto un buen sentido de pertenencia por parte de nosotros.(José Luis Gauna, Encargado de administración)

Este empleado notó un cambio en su compromiso luego del COVID, y también lo atribuye a las nuevas necesidades que fue teniendo con el tiempo y que el Director supo escucharlas por su trato cercano. Acepta también que los nuevos paradigmas sociales en el trabajo que aparecieron en esa época empujaron a que la empresa tome nota y acción para aplicar estas nuevas políticas.

Le atribuyó varias razones para que sus valores personales estén en sintonía con los de la empresa. Algunas de ellas son que él y el Director creen y valoran la transparencia e integridad en sus acciones del día a día, en promover una cultura de honestidad y responsabilidad y en actuar de manera ética en las interacciones profesionales. También, cree que los líderes confían en el desarrollo profesional y crecimiento continuo de los empleados, esto dice que es un valor que él comparte porque está convencido que para lograr ese desarrollo necesita aprendizaje constante. Al final destaca también que se promueve la acción y trabajo en equipo, y es una manera de trabajar que al entrevistado le sienta bien ya que cree que el esfuerzo conjunto y coordinado hace que logren los objetivos que se proponen.

Siente que los líderes fomentan positivamente el compromiso de una manera efectiva. Sobre todo, dice que muestran de una manera clara la misión y la visión que persigue, y son eficientes en transmitirlo y logran comunicación abierta y retroalimentación constructiva. Cree también que hay un buen reconocimiento de los logros, eso contribuye a su motivación y su sentido de pertenencia con la empresa.

Claramente cree que el clima laboral mejoró a partir de la adopción de esta estrategia por el Director. Se genera un ambiente laboral positivo y colaborativo, siente menos estrés y mayor satisfacción para trabajar. Comenta que la flexibilidad laboral que tiene dentro del área de administración genera equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Respecto a la seguridad en el trabajo, este entrevistado lo vinculó o entendió como que la empresa le brinda un entorno seguro en términos de estabilidad laboral ya que logra retener con éxito a empleados clave a partir del programa implementado. Agrega que el Director y gerente son receptivos a escuchar las inquietudes que pudiera tener, eso hace que sienta que haya más estabilidad y seguridad.

Entrando en el tema salarial, el Encargado hace la siguiente afirmación respecto a otras compensaciones que pudieran despertar el sentimiento de comprometerse aún más con la empresa:

Creo que un salario competitivo en el mercado es fundamental para mantenerse comprometido con la empresa, pero también tengo en cuenta otras compensaciones que son importantes para mantener el compromiso. Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa, un ambiente de trabajo positivo, y la posibilidad de influir en decisiones importantes son factores que refuerzan mi dedicación. Además, la flexibilidad en el horario laboral y el reconocimiento regular de los logros también son aspectos clave que contribuyen a un mayor sentido de pertenencia y compromiso. (José Luis Gauna, Encargado de administración)

Es decir que si no percibiese ese salario alto, difícilmente estaría comprometido, aunque el hecho de que pueda influir en decisiones importantes, ser valorado y tener autonomía y flexibilidad para trabajar son factores que refuerzan más aún su lealtad. Más importante aún es el hecho de que este empleado se da cuenta que la empresa tiene una visión y un norte muy claro y bien definido. Esto lo que genera es que él esté muy en línea con los objetivos perseguidos, más allá de que en el camino haya algunos cambios en los procesos de trabajo, como está ocurriendo actualmente, ya que el compromiso y la lealtad con la empresa está intacto.

Respecto a su experiencia desde que ingresó en la empresa, la calificó como muy buena y siempre positiva:

Desde mi ingreso a la empresa, mi experiencia ha sido muy buena y siempre positiva. Desde el principio, me he sentido bien acogido y valorado. La empresa ha proporcionado un entorno de trabajo estimulante, con un fuerte enfoque en el desarrollo profesional y en la colaboración. (José Luis Gauna, Encargado de administración)

Le genera más motivación y sentido de pertenencia también ver el impacto de sus contribuciones en la empresa. Al final del día, este alto compromiso hace que rinda mejor en su trabajo diario. Destaca:

Tener un alto compromiso influye significativamente en la calidad del trabajo que realizo en el día a día. Este nivel de involucramiento me lleva a poner un mayor esfuerzo en mis tareas, a ser más proactivo en la resolución de problemas y a buscar continuamente formas de mejorar mis resultados. (José Luis Gauna, Encargado de administración)

En cuanto a la claridad en las funciones de su puesto, este empleado cree que están claramente alineadas con la descripción del puesto. También hace la aclaración de que las tareas del puesto fueron evolucionando con los años por el crecimiento del negocio y él se fue adaptando.

El entrevistado valora mucho la flexibilidad laboral incluida en el programa, acepta que le permite lograr un equilibrio entre vida personal y laboral: “Esto permite lograr un equilibrio entre vida laboral y personal. Esta flexibilidad me permite ajustar mi horario de trabajo para atender compromisos personales urgentes, lo que reduce el estrés y mejora mi bienestar general”. Y rápidamente menciona un ejemplo de su vida cotidiana en el que hace valer esa compensación:

Por ejemplo, puedo adaptar mi jornada laboral para asistir a citas médicas sin afectar mi rendimiento en el trabajo ya que trabajamos por objetivos y lo importante es que estos se cumplan. También me da la posibilidad de gestionar mejor mi tiempo y evitar la sobrecarga, lo que resulta en una mayor productividad y satisfacción tanto en el ámbito laboral como en el personal. (José Luis Gauna, Encargado de administración)

Agrega que, dentro del programa de retención, definitivamente esta es la política que más valora, tiene un impacto directo en su productividad y bienestar dentro de la empresa ya que evita la sobrecarga. Otra política que valora este empleado es poder trabajar bajo objetivos, esto tiene relación con el hecho de poseer flexibilidad laboral y comenta que le resulta desafiante y motivador trabajar así.

Por otro lado, le gustaría que se agregue otra política en el programa que es el trabajo híbrido. Cree que, en el área de administración, es la política que está faltando implementar, ya que quizás no es tan necesario que los integrantes de esta área estén tan encima de los operarios o de los trabajos, como lo tienen que hacer los supervisores. Cree que pueden hacer su trabajo algún día de la semana de forma remota, les brindaría aún más flexibilidad.

Por último, consultado el entrevistado sobre la posibilidad de trabajar en otra empresa en la que percibirá un sueldo más alto pero sin contar con políticas concretas de fidelización, comenta:

No, ya que hoy en día con las distintas políticas aplicadas dentro de Fagaz SA puedo decir que me siento a gusto y contenido. Hoy en día no se encuentra en empresas del sector este tipo de medidas. También es importante para mí el poder tomar decisiones y ser resolutivo, da una sensación de bienestar y me siento valorado en la empresa. (José Luis Gauna, Encargado de administración)

5.4.2 Entrevista a Encargada de Administración 2 - Luciana Sánchez

La entrevista llevada a cabo a Luciana Sánchez, una de las encargadas de administración y también la referente del área designada por la empresa, arrojó datos valiosos en relación a su apreciación personal sobre el compromiso, las políticas implementadas y su experiencia desde su ingreso.

La entrevistada cree que el camino que se inició hace años, especialmente en los posteriores al COVID, respecto las políticas de retención en puestos importantes, es el correcto y hace que confíe cada vez más que generan un mayor compromiso a ella puntualmente y a los trabajadores también. Aunque, aclara que ese camino de lograr más autonomía y poder de decisión viene de la mano de que cada uno sepa qué debe hacer y cómo. Una vez que esto está claro, los superiores deben confiar en el desempeño de la persona para así poder delegar y otorgar poder de decisión, y de esta manera, cada uno cumplirá el rol que se espera en la empresa. Pero todo esto agrega que no podría hacerse si cada persona trabaja o se desempeña como quiere, sin tener en claro ese "que hacer y cómo hacerlo".

Consultándole respecto si esta estrategia de retención la hace sentir más comprometida con la empresa, responde lo siguiente: "si, ya que considero que puedo aportar más valor. Pienso que puedo aportar más, estableciendo comunicación clara, con objetivos planteados y entendidos por todos.

Capacitándome, buscando la manera de mejorar los procesos, colaborando con el crecimiento de la empresa".

Considera que experimentó un aumento en el compromiso. En gran medida es quien está llevando adelante los cambios en los procesos de trabajo y describió su situación actual en la empresa: "Siento que con el tiempo fui teniendo más responsabilidades que hicieron que tenga mayor poder de decisión, autonomía y liderazgo al punto que estoy considerada como referente del área de administración".

Al día de hoy, siente que en lo personal está comprometida con los objetivos que persigue la organización pero hace la aclaración que al estar transitando el área de administración cambios en los procesos mencionados, los objetivos de la empresa se están restableciendo, para poder luego trasladarlos al personal. Aclara "creo que la empresa está en el proceso de establecer sus objetivos, para luego poder trasladarlos al personal. una vez que todos estemos alineados, sabremos si el grado de compromiso de cada uno continúa siendo alto."

Otro desafío que se presenta a partir de la implementación de estos cambios en los procesos, es el de mantener un buen clima de trabajo, y la encargada lo expresa de esta forma:

Como mencione antes, la empresa está en un proceso de cambio en los procesos, cada donde se mueven muchas cosas, y eso hace que por momentos el mayor desafío sea conservar un buen clima laboral. Aunque, fue importante para poder mejorarlo con el tiempo, aplicar estas políticas. (Luciana Sánchez, Encargada de administración)

Respecto a los líderes de la empresa, la entrevistada comenta que se siente identificada con valores que ellos pregonan, que son la honestidad, el trabajo, y la búsqueda de todos los días de tratar de ser mejores, tolerando el error siempre que se aprenda de él. Además, piensa que fomentan positivamente el compromiso porque nota que se esfuerzan por buscar formas de inspirar a los miembros de la organización, dentro de la rutina del trabajo de todos los días.

Por otro lado, esta empleada siente que puede trabajar en un lugar seguro, la empresa brinda las medidas de seguridad para que sea así. No profundizó mucho en esta información.

Respecto a las compensaciones no monetarias que la entrevistada cree que le generan mayor compromiso además de un salario competitivo, destaca hacer énfasis internamente en el clima laboral, la flexibilidad, la comunicación asertiva entre los miembros del área y por último la capacitación.

Haciendo un repaso y una reflexión sobre cómo cree que es su experiencia en Fagaz SA desde su ingreso al día de hoy, hace una división entre su situación personal y profesional y su influencia en las nuevas descripciones de los puestos:

En lo personal me costo, pero en lo profesional, lo tomé como un gran desafío, donde podía volcar toda mi experiencia, sumado a la detección de necesidades ya sean administrativas, o de gestión. Colabore para poder realizar descripción de puesto de encargados de administración, estableciendo los objetivos de los mismos. El punto a trabajar más son las personas y la gestión de sus emociones ya que esto repercute directamente en su compromiso con lo que buscamos y también mejorar la comunicación y planificación. (Luciana Sánchez, Encargada de administración)

Al mismo tiempo destaca que lo primero que necesita un empleado para trabajar es el compromiso, sin este ni siquiera podría desempeñarse en el día a día.

En cuanto a la descripción del puesto, la entrevistada comenta que es un aspecto en el que se mejoró mucho con los años, y ella misma colaboró en el diseño y mejoró estas descripciones de todos los puestos de la empresa. Hoy en día sus funciones son claras respecto a lo que se describe en el puesto.

Respecto a la flexibilidad otorgada, esta empleada cree que se puede hacer valer cuando un empleado tiene una urgencia que atender, ya que se obtiene el permiso por parte del gerente y el director de forma muy rápida. Aunque aclara que los supervisores pueden gozar de menor flexibilidad: “entiendo que por ejemplo los supervisores, por el tipo de trabajo que llevan adelante en las plantas, tienen menos flexibilidad, ya que deben estar bastante encima”. Agrega por este tema que sabe que uno de los objetivos que busca el Director es poder otorgar cada vez mayor flexibilidad, aunque sabe que eso se podrá hacer cuando los procesos de trabajo estén bien definidos y cada empleado pueda lograr su autonomía.

Al ser la referente en el área de administración, la entrevistada siente que el beneficio que más valora dentro de estas políticas es la posibilidad de contar con equipos a largo, liderarlos y poder tener así poder de decisión dentro de su ámbito. Lo describe de esta manera:

El poder tener de alguna manera personas a cargo, el área de administración y tener poder de decisión. Mi desafío de poder buscar mejoras para su crecimiento, analizar donde estamos y establecer objetivos claros para llegar hacia dónde queremos ir, eso es de gran motivación para mí. (Luciana Sánchez, Encargada de administración)

No menciona en esta pregunta el hecho de que obtiene junto con el gerente una comisión por ventas de nuevos trabajos.

Se le ocurre que otro beneficio que se puede incorporar es el *homeoffice*, más que nada en para ella y sus compañeros de área.

Por último, no ve factible cambiarse de trabajo para percibir un sueldo más alto, sus razones son las siguientes: “La verdad que no. Es desafiante el rol de liderazgo y responsabilidad que ocupo en la empresa, y el salario que percibo es competitivo además de haberme asignado un extra en variables por ventas de trabajos.”

5.4.3 Entrevista a Encargado de Administración 3 - Luis Quinteros

Se relevaron los siguientes resultados de esta entrevista que se realizó a Luis Quinteros, uno de los encargados del área de administración, quizás el más serio y austero para contestar las preguntas planteadas.

En primer lugar, reflexionando sobre las razones por las que Fagaz SA decide implementar estas políticas, comenta: “Para que el trabajo sea más eficiente y eficaz. Son medidas para que estemos más contentos y contenidos trabajando en la empresa”.

Cuenta que desde que ingresó en 2020 se siente comprometido, en este caso destaca las gratificaciones que siempre percibió, pero aclara “con el tiempo tuvimos más libertades”, a medida que se afianzó la estrategia de retención. Con el tiempo los líderes fueron confiando más en él, cuando años atrás capaz que hacían controles más rigurosos de tareas bastante rutinarias como facturación y presupuestación de trabajos, este es un aspecto que hizo que se sienta más valorado y lleva a que genere más compromiso.

Sobre los líderes de la empresa, destaca que él nota que tienen total compromiso con objetivos buscados y la manera en que pueden fomentarlo es manteniendo un trato cercano con ellos como empleados y estando en detalles que no dejan de ser importantes, por ejemplo poder hacer celebraciones en la oficina por días de cumpleaños, o cuestiones que colaboran para que haya un ambiente armonioso.

Percibe que sus valores están alineados con los que pregona la empresa, en el sentido que esta promueve que se haga el máximo esfuerzo, pero con equilibrio necesario entre vida personal y laboral, hay un gran respeto por ese equilibrio, lo cual dice que es importante para él porque piensa que puede rendir mejor con un ambiente laboral más flexible y no por eso menos exigente. Consultado respecto si existe buen clima laboral para trabajar, responde: "Sí, las medidas que se adoptaron hacen un buen clima laboral y los compañeros que ayudan a que el mismo sea así. Con algunos tengo más relación que otros pero hay una cultura de respeto".

En cuanto a la seguridad en el trabajo, el entrevistado no brinda mucha información en profundidad, dice que en la oficina es muy seguro trabajar: "Sí lo creo, en principio las oficinas están equipadas con todas las herramientas como carteles de seguridad, matafuegos y mobiliario para nuestra comodidad". Agrega también que es distinto el caso para los supervisores y operarios, que deben llevar más elementos de seguridad cuando deben hacer un trabajo en planta.

Para el entrevistado percibir un sueldo competitivo es importante para mantenerlo comprometido con la empresa pero su mayor motivación pasa por lograr un trabajo organizado. De esta manera comenta: "Me motiva que el trabajo sea organizado, con la autonomía logramos eso, y que cuente con los recursos necesarios para llevarlo adelante y que esto se manifieste en el cumplimiento de los objetivos".

Su experiencia desde que ingresó en Fagaz SA fue satisfactoria, con momentos de altos y bajos pero siempre encontró respuestas de las partes cuando la necesito, sea del Gerente o de la referente de su área Luciana Sánchez. Esto lo atribuyó también al orden que tienen para trabajar: "Esto lo logramos porque tenemos el trabajo muy ordenado." Lo que sí está convencido es que para poder trabajar mejor y rendir necesita tener un buen compromiso y piensa poner hacer todo para que sea así, poner todo de él.

En cuanto al tema de la flexibilidad laboral, el encargado de administración reconoce que existe una marcada flexibilidad para el área de administración. Comenta una ocasión en que tuvo autorización para salir a hacer un trámite urgente y regresar en el mismo día al establecimiento. En este caso destaca que para el Gerente Matías Trevisan mientras que se cumplan los objetivos diarios, pueden gozar de cierta flexibilidad.

Respondiendo a la pregunta sobre qué beneficio dentro del programa es el que más valora, el entrevistado contesta:

La libertad de organizarme en las tareas de las cuales soy responsable siempre que cumpla con los objetivos propuestos, que es lo que busca la empresa, poder cumplirlos. La forma de trabajar por objetivos también es motivante para mí y ayuda a ordenarme en el día a día. (Luis Quinteros, Encargado de administración)

Así, como se escuchó en toda la entrevista, este empleado nopiensa más allá del orden y la organización con la que puede trabajar gracias a poder enfocarse en tareas por objetivos. Ambas políticas parecen estar estrechamente vinculadas en este caso, la metodología de trabajar por objetivos le da la sensación al entrevistado de poder lograr una libertad para organizarse en sus tareas.

Por otro lado, la política de beneficio que el entrevistado agregaría al programa de retención es el poder tener el día de cumpleaños libre para poder disfrutarlo con su familia y amigos o tomárselo para descansar, aunque menciona también que en estos días especiales se hacen almuerzos más flexibles en la oficina, lo que hace el día un poco más relajado.

Finalmente, este trabajador sólo cambiaría de trabajo a otra empresa si la diferencia de salario ofrecida es muy grande respecto a lo que percibe al día de hoy. Así es como responde al preguntarle directamente sobre esta posibilidad: “Tendría que ser una diferencia muy grande de salario porque estoy muy cómodo en la empresa, comprometido con los objetivos y a gusto con la forma de trabajar”.

5.4.4 Entrevista al Encargado de Administración 4 - Franco Bonino

Los siguientes datos relevados corresponden al cuarto Encargado de Administración entrevistado, Franco Bonino. Se trata del empleado beneficiario del programa de retención más joven de todos.

Tiene la siguiente perspectiva sobre el motivo por el cual Fagaz SA se interesa en implementar estas políticas dentro del programa: “Son aspectos necesarios para obtener resultados competitivos y creo que la empresa valora sus recursos y entiende al personal como uno de sus principales”. Es así como siente que la satisfacción laboral se ve mejorada y hay una relación su compromiso, comenta “sí, creo que hay una relación directa. Con el correr del tiempo la satisfacción aumentó y no por ello disminuyó la exigencia en los resultados”.

Con el tiempo se empezó a otorgar más libertades para realizar las tareas, este es el aspecto que más se nota a partir de la implementación de las políticas. Al mismo tiempo, destaca que esa libertad otorgada no hace que el trabajo se desorganice, o que se confundan las funciones de cada uno, sino que esto está muy claro, solamente es que el gerente confía en su trabajo y no les aplica un control tan exhaustivo como ocurría hace años. Su aumento en el compromiso con la empresa en el último tiempo se da en gran medida por este aspecto mencionado.

En cuanto a los líderes, el entrevistado cree que son capaces de fomentar positivamente el compromiso: “Sí lo creo y se transmite a través de la vocación de trabajo, principalmente la buena predisposición en el día a día y la manera de encarar situaciones adversas que hay que enfrentar”. Es así cómo se siente identificado con los valores que pregona la organización, los que según él son poder tener un espacio de respeto, exigencia y aprendizaje.

De esta manera, acepta que son capaces de transmitir de buena manera y de forma clara los objetivos que buscan a corto, mediano y largo plazo. Acá destaca su predisposición en el día a día y su vocación al trabajo.

Respecto al clima laboral, su respuesta es muy corta y firme, lo califica de la siguiente manera: “Excelente clima. Sobresale la calidad humana”. Lograr un buen clima de trabajo también tiene que ver con que la oficina donde se desempeña el área de administración es un lugar seguro para trabajar. El entrevistado cuenta que las oficinas están equipadas con herramientas para su comodidad y la seguridad está garantizada ya que se cumplen las medidas correspondientes. Nota que desde que ingresó en la empresa, esta brinda un lugar seguro para trabajar.

Al consultarle al entrevistado si piensa que es necesario si o si contar con compromiso para hacer un mejor trabajo día a día, él responde que el trabajo realizado debe ser de calidad y sobre todo en estado de libertad, ya que piensa que a largo plazo eso potencia los logros cumpliendo objetivos.

Comenta que para mantener ese compromiso es bastante importante lograr un mejor sueldo. Sin embargo, si cree que existen otros mecanismos para mantener el compromiso en la empresa y que este no se vea afectado que tienen que ver con cuestiones que menciona mucho a lo largo de la entrevista, el clima laboral y la libertad para realizar tareas. Así lo expresa:

Es importante lograr un mejor salario para mantener un compromiso sino podría disminuir, pero no es lo único. El clima laboral es importante y tener libertades para realizar las tareas que tiene mi rol, desde facturación de trabajos hasta el control rutinario de equipos, su gestión y logística. (Franco Bonino, Encargado de administración)

Repasando sobre su experiencia dentro de la empresa, el entrevistado menciona que siente que al día de hoy sigue transitando una experiencia de aprendizaje y mucho trabajo. No utiliza en este caso un calificador para describir su experiencia aunque hace hincapié en que cree que puede aportar un valor importante en el área ya sea para tareas más comunes a las que está acostumbrado a realizar, o a tareas nuevas que siempre pueden surgir, y son situaciones en las que puede aprender. Siempre contando con un alto compromiso para desempeñarse libremente y con calidad.

En cuanto a la similitud entre las funciones del puesto que ocupa en administración y su descripción, considera que sí son claras pero también sabe que en el futuro pueden cambiar o aumentar debido a los cambios en los procesos de trabajo que se están llevando a cabo en el área. Así lo comenta:

Considero que las funciones sí son claras y sé que la descripción del puesto fue cambiando con los años, seguramente hoy en día hago más tareas que las que se establecieron hace 3 años cuando ingresé pero los objetivos y manera de trabajar no cambiaron mucho, aunque con los cambios en los procesos que se están llevando a cabo quizás tenga más funciones que ahora. (Franco Bonino, Encargado de administración)

Respecto la flexibilidad horaria que pudiera tener, brinda un ejemplo de una situación concreta en la que esto se da:

Seguramente en los días en que terminamos las tareas antes de las 17 de la tarde y quizás podemos salir un rato antes, se maneja una buena flexibilidad en ese sentido, más que nada los viernes. No se da siempre

pero hay momentos en que podemos terminar la jornada antes de tiempo. (Franco Bonino, Encargado de administración)

Reflexionando sobre las políticas más valoradas por el entrevistado, vuelve a destacar cuestiones que menciono en las preguntas anteriores y tienen que ver con libertades para trabajar y también un aspecto diferencial sobre la contención emocional que siente. Lo expresa de esta manera: “Libertad en muchas tareas aunque el trabajo sea un poco rutinario y tener decisión sobre mi ámbito de trabajo, eso me gusta. También destaco el apoyo emocional que brinda la empresa cuando uno tiene una situación personal que atender”.

Por otro lado, considerando beneficios que él agregaría en la empresa, nombra beneficios monetarios como por ejemplo recibir incentivos a través de premios más allá de las gratificaciones percibidas al cierre de ejercicio, y contar con algún programa de descuentos para actividades de ocio.

Por último, este empleado no ve con buenos ojos el cambio a otra empresa del rubro, lo dice muy claramente de esta manera y sin profundizar: “Hoy en día no lo veo factible, el salario debería ser realmente significativo para llegar a considerarlo.”

5.5 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES.

5.5.1 Entrevista a Supervisor 1 –Eduardo Díaz.

El Supervisor Eduardo Díaz ingresó en Fagaz SA en el año 2019. A continuación se exponen datos obtenidos de la entrevista que se le realizó, con los que se puede explicar en profundidad la evolución que tuvo su compromiso con la empresa a lo largo de los años como consecuencia del programa de retención que se implementó.

El entrevistado hace este análisis y reflexión general sobre el programa de retención implementado:

Creo que hay marcada autonomía para trabajar, no agregaría nada para tener más autonomía porque las tareas están definidas. Esto hace que estemos organizados en los objetivos que tiene la empresa, y que los consigamos. Así pudo crecer la empresa en estos años y con el tiempo estas políticas en la manera de trabajar nos hicieron las cosas más fáciles y amenas. (Eduardo Díaz, Supervisor)

En esta respuesta hace foco al crecimiento logrado a partir de la pandemia COVID especialmente.

Respecto al sentimiento de compromiso que fue generando con la empresa, este empleado cuenta que su compromiso se plasma desde el lado de profesionalismo que le impone el trabajo y que tener más trabajo influyó en que aumente este sentimiento. “Siento que estoy muy comprometido con el profesionalismo y seriedad para devolver la confianza que depositan en nosotros”. Y agrega: “Creo que desde siempre tengo un alto compromiso pero en estos años tuvimos mucho trabajo por tener mayor demanda de servicios.

Pienso que la empresa comenzó a pensar en incentivos para mantener la motivación en nosotros dándonos más autonomía y también poder decidir dentro de nuestro ámbito de trabajo, es muy valorable porque nos dan confianza constantemente”.

La opinión del entrevistado sobre los líderes de Fagaz SA es muy buena. Siente que sus valores se alinean a los que ellos pregonan, así lo describe: “Si. Lo que más valoro es que son personas frontales, que si tienen que corregir algo, lo hacen siempre con buena predisposición”.

También cree que fomentan positivamente el liderazgo desde la cercanía en el trato, muestran preocupación por monitorear la situación personal de estos empleados, preguntándoles en reuniones personales como lo hacen en el trabajo o que piensan que se puede mejorar.

Respecto al clima laboral, este supervisor admite sentir que trabaja en un buen clima de trabajo y destaca que esto es fundamentalmente gracias al buen trato, el nivel de compromiso que se generó en todos los empleados y el trabajo en equipo entre ellos. Cree que esto es fundamental para que el clima laboral sea el propicio para poder trabajar, y obviamente que tuvieron que ver las medidas aplicadas con las políticas de retención.

En cuanto a las normas de seguridad aplicadas en la empresa, este Supervisor cuenta que siempre se cumplieron las normas de seguridad correspondientes, al menos desde que él trabaja en la empresa. Esto es clave a la hora de realizar los trabajos en las plantas y él como Supervisor tiene la responsabilidad de capacitar a su equipo de operarios.

Por otro lado, consultando al entrevistado sobre compensaciones que despiertan el sentimiento de compromiso hacia el trabajo, responde lo siguiente:

Me comprometo más seguir aprendiendo, mejorando y aportando todo lo necesario. Son cuestiones que hacen que me encuentre motivado entre otras cosas, una buena organización logra motivación aparte de los objetivos y metas personales, por todo esto es importante un buen clima de trabajo. También es importante tener un buen salario y además tenemos buenas sumas por desempeño. (Eduardo Díaz, Supervisor)

El hecho de que el trabajo tenga una organización definida, a pesar de que actualmente la empresa esté en vías de cambios en los procesos de trabajo, hace que los objetivos en general estén bien definidos, y el propósito que persigue la empresa también. Es así que el entrevistado comenta lo siguiente respecto su alineación con estos objetivos: “Siento que estoy muy comprometido aportando seriedad y responsabilidad al trabajo realizado que realizo. Creo que los objetivos siempre están bien definidos, eso me permite tener en claro lo que busca la empresa y no confundirse en el proceso”.

En cuanto a la experiencia en Fagaz SA desde su ingreso, responde que es muy buena y que fue mejorando con los años definitivamente, siempre contando con un buen compromiso para desempeñarse. En este punto, se toma un tiempo para hacer un repaso de su historia dentro de la empresa, y cómo está relacionada directamente con el crecimiento del negocio en sí. Lo dice de esta manera:

La experiencia fue muy buena, mejorando cada vez más con el tiempo. Comenzamos realizando algunas tareas con algunos servicios y pudimos ver el crecimiento de la empresa y expandirnos en la cantidad de servicios prestados, para esto trabajamos mucho todo este tiempo.

(Eduardo Díaz, Supervisor)

En cuanto a la relación entre la descripción del puesto y tareas llevadas a cabo en el día a día, el Supervisor señala que definitivamente con los años fueron haciendo cada vez más tareas por el aumento en los servicios prestados. Hoy en día, sin dudas que evolucionó la descripción del puesto respecto al año 2019 que fue su ingreso debido a que evolucionaron las funciones del puesto por tener más trabajo.

Sobre el tema de la flexibilidad horaria que hay en la empresa, el Supervisor entiende que esa flexibilidad que disfrutan viene del lado de la autonomía que tiene para trabajar. Esto genera mayor libertad laboral para organizarse por su cuenta en el día a día, siempre que se cumplan los objetivos planteados previamente.

Aunque es cierto lo que responde el entrevistado, se debe señalar que en el momento de realizar un servicio en planta con el equipo de operarios, se goza de menos flexibilidad ya que se debe estar más encima de las tareas y cumplir con lo acordado con los clientes.

Al momento de definir las políticas más valoradas por este empleado dentro del programa, vuelve a mencionar cuestiones de las que habló durante toda la entrevista. El expresa:

Un buen aspecto es la confianza que depositan los dueños en la persona en llevar los trabajos adelante, realizar la gestión y trabajo de campo en las plantas teniendo autonomía, respeto por la forma de trabajar de cada uno y teniendo decisión en nuestro ámbito. También las gratificaciones que tenemos son importantes y motivadoras. (Eduardo Díaz, Supervisor)

Por el contrario, reflexionando sobre beneficios que el agregaría dentro de la política de retención, nombra contar con alguna estructura de incentivos o premios que estén por fuera de las gratificaciones extraordinarias, por trabajos en plantas que hayan salido según los planificado en tiempo y forma. En este caso, el entrevistado le otorga mayor relevancia a una cuestión monetaria como son los premios por incentivos.

Finalmente, en la hipotética situación en la que el empleado recibe una oferta de trabajo en otra empresa del rubro que no cuente con un plan definido de retención, él piensa sin dudar que el salario en sí es importante para decidir continuar trabajando en Fagaz SA, pero también es consciente que adquirió una buena experiencia en estos años, esto le permitió desarrollar habilidades en todo ese tiempo como la toma de decisión, liderazgo, cuestiones muy valoradas por él.

Además, menciona el buen clima laboral para trabajar, que quizás no se encuentra en otro lugar y por último no deja de mencionar el factor monetario de las buenas gratificaciones percibidas, aunque también le gustaría agrandar la estructura de factores monetarios mediante premios o incentivos.

5.5.2 Entrevista a Supervisor 2 - Sergio Ruhl

Esta entrevista se llevó a cabo con el segundo supervisor de la empresa. Este empleado ingresó en Fagaz SA hace 4 años y aportó datos relevantes sobre su experiencia personal asociada al compromiso y fidelización a partir de la implementación del programa.

Comienza la entrevista diciendo que el mercado laboral es muy competitivo lo que hace que la empresa tenga que pensar seriamente en retenerlos. Así es como siente que le dan importancia como colaborador y puede hacer su trabajo de una manera más fácil, otorgando poder de decisión y además con mucha libertad aunque ellos informan cómo van a realizar cada tarea según las políticas y principios de la empresa.

El resultado para él de esta mayor motivación trae como resultado poder conseguir mayor compromiso con la empresa, el mismo contesta "me motivan más en el día a día.". Agrega: "Creo que desde el inicio estoy comprometido, dar al 100 % siempre, y si bien trato de mejorar día a día, en el último tiempo me comprometí más aún con nuevos beneficios que nos brindaron".

Consultando si siente que sus valores están alineados con los de los líderes y la empresa, contesta: "Si, siento que la empresa se preocupa más por los colaboradores, en un esfuerzo por reconocer nuestro trabajo en el puesto, lo cual se alinea mejor con mis ideas". Al mismo tiempo cree que los líderes fomentan positivamente el compromiso, considera "grandes personas" que se preocupan para que los empleados se sientan cómodos trabajando. Dice que por eso él puede incentivar a su equipo de operarios a estar más comprometidos y a la altura de cada uno. Aprovecha esta oportunidad y hace esta afirmación: "Soy un agradecido del puesto que tengo y me gusta mucho la relación humana que tenemos diariamente".

Consultado respecto a la evolución del clima laboral, como lo percibe, cuenta "tengo un buen trato con mis compañeros de oficina y trato constante de tenerlo con los operarios en planta, trabajamos en armonía y así las jornadas son cada vez más llevaderas y seguras". A partir de lograr más beneficios, siente que el clima laboral mejoró y el día a día se hace más llevadero.

En el aspecto en el cual este Supervisor no notó un cambio o evolución dentro de la empresa es en la seguridad en el trabajo, y cuenta que para él siempre fue un lugar seguro para trabajar, siempre se brindaron las medidas de seguridad específicas. No cree que hubo un gran cambio en este punto.

Por otro lado, entrando en el tema salarial, el entrevistado comenta que hoy en día conociendo las políticas de las que es beneficiario, cree que de por sí solamente el salario, si bien es muy importante, no le parece un elemento suficiente para mantenerlo con compromiso, o tal vez lo es en el muy corto plazo de tiempo. En su caso contesta lo siguiente:

Es importante para mí tener un buen salario pero también poder trabajar por objetivos es muy desafiante para nosotros y también la relación de igual a igual es lo que me motiva día a día. Somos un gran grupo humano y así, da gusto trabajar. (Sergio Ruhl, Supervisor)

Siente que al día de hoy y desde que ingresó está comprometido con los objetivos de la empresa, también contento y comenta que valora mucho el puesto que tiene y a sus compañeros de trabajo. También cree que cuenta con más motivación para cumplir esos objetivos por las políticas que les brindan.

Reflexionando sobre su experiencia en la empresa desde su ingreso, el entrevistado destaca su crecimiento profesional comentando y mantiene la intención de progresar y aprender, comenta

Creo que tuve un crecimiento profesional desde la administración y supervisión y coordinación y sé que queda mucho por aprender y perfeccionar aunque es un logro trabajar hace tantos años en la empresa. Mi compromiso siempre estuvo, pero fue aumentado sin dudas. Sergio Ruhl, Supervisor)

Es claro que este Supervisor está convencido que al tener un alto compromiso puede aportar valor con su trabajo en la empresa, puede desempeñarse mejor. Es así que afirma: “Al comprometerme puedo constantemente ir aportando valor en diferentes frentes, formamos parte de una empresa en constante crecimiento en la que estamos comprometidos y vamos acompañando la misma con la mejor predisposición de cada miembro”.

Al estar hace varios años en Fagaz SA, aclara que él ya realiza tareas que a veces exceden la descripción del puesto, pero no le molesta sino que es lo que demanda la empresa. En este caso la descripción del puesto puede no coincidir del todo con las funciones llevadas a cabo en el día a día.

Por otro lado, la política de la metodología de trabajos por objetivos hizo que el se sienta más efectivo para trabajar, ya que hay ocasiones en que puede hacer más en menos tiempo, y logra así tener mayor flexibilidad laboral y horaria, y en momentos puntuales, obviamente con la aprobación de los líderes, atender cuestiones o urgencias personales.

La política que resulta más valorada por este supervisor es la gran autonomía para trabajar junto con un marcado poder de decisión, resultando que es muy motivador trabajar con esa comodidad y libertad, le permite rendir mejor. También destaca en gran medida trabajar por objetivos, lo mencionó anteriormente, ya que siente que puede tener más efectividad.

Finalmente, en una hipotética situación en que recibe un ofrecimiento de un mejor salario para emigrar a empresa, contesta lo siguiente:

Si el salario es significativamente mayor (un 50%) si aunque no es fácil conseguirlo en el mercado, pero por menos no ya que valoro bastante mi rol en la empresa y mi relación con el equipo sumado a los beneficios actuales percibidos. (Sergio Ruhl, Supervisor)

5.5.3 Entrevista a Supervisor 3 - Claudio Botana

La última entrevista se llevó a cabo al Supervisor Claudio Botana, quien brindó los siguientes datos sobre su experiencia personal en Fagaz SA respecto a las políticas de retención implementadas.

Este supervisor sostiene que la autonomía y flexibilidad laboral lograda con los años, se ganan con la confianza que la empresa deposita en ellos como colaboradores, así que evidentemente el Director confía en su trabajo y los retribuye con esa confianza, con libertad para trabajar y con políticas beneficiosas para ellos. Él lo expresa de esta forma:

La autonomía y flexibilidad laboral se ganan con la confianza que la empresa deposita en el supervisor. Estos son los representantes directos de la empresa ante el cliente. Creo que nos lo ganamos con los años, por eso depositan en nosotros la confianza para trabajar. (Claudio Botana, Supervisor)

Respecto al sentimiento de compromiso que posee, cuenta que realmente el compromiso con la empresa es total. En los últimos años, a partir de esta estrategia de retención, el clima laboral se hizo muy positivo, detectando que cada uno desde su puesto laboral aportan para el crecimiento de la empresa.

Para él, este fenómeno en el aumento en el sentimiento de compromiso se da por el aumento en la demanda de trabajos, lo que llevó a que el Director ponga en acción estas políticas. Al día de hoy tiene un alto compromiso con los objetivos que persigue la empresa, y responsabiliza en gran parte a los líderes por lograrlo, quienes según él son capaces de influir positivamente en liderazgo

y tienen un trato personal de igual a igual con los colaboradores, tanto Matías el Gerente como el Director Bruno Gazze. Agrega que este trato cordial y personal, lo motiva y compromete a dar lo mejor de sí en el día a día.

El entrevistado siente que sus valores personales están alineados con los de la empresa. Comenta: “El valor del esfuerzo y consistencia son los que me identifican en la vida en general y los que la empresa quiere que tengamos. El mejorarse día a día en el trabajo y lograr crecimiento continuo”.

En cuanto al clima laboral, se adelantó a responder al comienzo de la entrevista aceptando que es muy bueno. Esto dice que es clave para poder trabajar cómodo y mantener el respeto con los otros empleados. Vuelve a destacar que la empresa creció mucho en los últimos años, y retribuye a los empleados que considera indispensables con medidas que son beneficiosas para ellos. Las políticas implementadas, definitivamente colaboraron a que exista un clima laboral óptimo.

Por otro lado, el entrevistado le da mucha importancia al tema de la seguridad en el trabajo, considerándola indispensable y describiéndolo de esta forma:

La seguridad en las plantas de clientes en donde trabajamos es indispensable, y nosotros nos encargamos de capacitar a operarios antes de cada trabajo en cuanto a las especificaciones de seguridad que deben seguir y mostrando cómo ejecutar las tareas y requisitos que deben cumplir. También recibimos asesoramiento de un ingeniero en seguridad e higiene quien nos capacita sobre salud y seguridad en la zona de trabajo. (Claudio Botana, Supervisor)

Consultado respecto a otras compensaciones que se le ocurran además del salario, el vuelve a hacer foco en lograr un buen ambiente laboral. Además, le resulta muy motivador ser la cara visible de la empresa ante clientes. De esta manera es como lo cuenta:

El buen ambiente laboral hace que el salario sea importante pero no determinante. Pero me quedo con el buen clima laboral para trabajar, que haya seguridad y que pueda representar a la empresa ante clientes junto con el equipo de operarios que lidero. Hoy no se me ocurren otras cuestiones. (Claudio Botana, Supervisor)

No brinda información en profundidad sobre las funciones en su puesto, aclara que si tienen que ver con la descripción que hubo en el momento que lo contrataron.

Por otro lado, las situaciones en las que se nota que se puede soportar cierta flexibilidad horaria, es en momentos de urgencias personales de algún empleado. En ese caso, el recibe el permiso inmediatamente del director y el gerente para atender el asunto personal. Aunque comenta que cuando se está llevando a cabo un trabajo en planta, son semanas que es más difícil tener ese tiempo libre.

Respecto a la política que más valora dentro del programa de retención, el entrevistado vuelve a mencionar cuestiones que fueron destacadas anteriormente: “El buen clima laboral y poder supervisar a los operarios con los que trabajo en plantas, los capacitamos y representamos a la empresa de la mejor forma”. En esta respuesta, se nota como toma más protagonismo su rol de liderazgo y poder generar un buen clima de trabajo en el equipo.

Por otro lado, lo que agregaría en el programa es sumar algún tipo de regalos o presentes que haga la empresa a fin de año, puede ser y da el ejemplo de útiles escolares para hijos en etapa escolar, además de la caja navideña.

En la última pregunta sobre la situación en que recibe una oferta laboral para trabajar en otra empresa, el entrevistado admite que “seguramente” no lo aceptaría. En la empresa hay un muy buen clima de trabajo porque, él personalmente siente que se le da un papel importante en la empresa sintiéndose valorado, y vuelve a destacar la relación de igual a igual que mantiene con el Director lograda en los últimos años a partir de buenas políticas de contención bien aplicadas.

6 CONCLUSIONES

Después de finalizada la investigación, se ha arribado a las conclusiones que se desarrollan a continuación:

Para responder al primer objetivo planteado, en el que se buscó detallar y describir cada política de retención que lleva adelante Fagaz SA sobre el Gerente general y los mandos medios, se respondió el mismo con información brindada por el Director de la compañía. La empresa cuenta con una serie de políticas de retención con el objetivo de que repercuta en un aumento en el compromiso de empleados claves. Así como lo diferenció el autor González Miranda, se destacan políticas vinculadas a cuestiones monetarias como comisiones sobre ventas para el caso de Gerente general y Referente del área de administración, participación al cierre de ejercicio para el Gerente, y gratificaciones extraordinarias para todos los empleados en cuestión, hasta factores no monetarios, en los que se destacan políticas particulares que la empresa adoptó, y políticas no monetarias como flexibilidad laboral y libertad para trabajar, un gran clima laboral, la capacidad para intervenir en decisiones importantes para la empresa teniendo poder de decisión, posibilidad de liderazgo de equipos, tener capacitaciones y un serio proceso de *onboarding*, y trabajar bajo una metodología por objetivos y no estrictamente por horas de trabajo.

Como respuesta al segundo objetivo planteado, se acudió a poder conocer de primera mano por parte del Director de la empresa como diagramó y cuál es el objetivo que buscó al ir implementando este programa de retención para poder conocer las ventajas que se obtienen. Afirmó que el recurso más valioso que cuenta la empresa es el humano, por lo cual se orientaron esfuerzos de tiempo y de recursos financieros en mejorar su situación en general dentro de la empresa, seleccionando estos empleados por jerarquía en la estructura organizacional y por poseer competencias necesarias para desarrollarse en el puesto. Esto coincide con la posición del autor Velasco quien definió que se deben hacer preguntas antes de planear una estrategia de retención: a quienes se quieren retener y porqué.

Por otro lado, destaca que esto constituye una inversión para Fagaz SA al final del día y no solamente un gasto en dinero, ya que obtendrán mejores beneficios a futuro como resultado de mantener a los empleos claves en la estructura con un buen compromiso y sentimiento por la empresa. En la interpretación del Director como sujeto principal en el trabajo de investigación, se lograron una serie de resultados a partir de la aplicación del programa y que fueron mencionados, tales como una reducción ostensible de costos de rotación y reclutamiento, el fomento de cultura y de valores organizacionales, mejora en estabilidad y continuidad de la empresa, mayor productividad y eficiencia debido a la experiencia y conocimiento de los empleados retenidos.

El tercer objetivo planteado tuvo como propósito comprobar, a partir de las entrevistas en profundidad realizadas al total de población en estudio, la relación directa y el impacto que tuvo la aplicación de las políticas de retención en el marco del programa que implementó Fagaz SA con posterioridad a la pandemia del COVID en el aumento del compromiso laboral. Los resultados obtenidos así lo demuestran, plasmando en todos los casos de los entrevistados la efectividad del programa aunque con miradas y experiencias distintas por lo que implica en el día a día ocupar puestos y roles distintos.

Se obtuvo como resultado que no hubo rotación de personal en estos puestos desde la pandemia del COVID, que en ningún caso los entrevistados cambiarían de trabajo por el simple motivador de un mejor salario sin contar con políticas concretas de retención, que en todos los casos entrevistados las experiencias en la empresa fueron buenas, que se sienten alineados con los valores y objetivos buscados por los líderes, y que sienten que pueden trabajar mejor contando con un mayor compromiso.

Independientemente de las áreas involucradas, en todos los casos los entrevistados empezaron a notar diferencias positivas en el día a día teniendo mayor libertad para trabajar, la toma de mayor protagonismo a partir de lograr más autonomía y ámbito para tomar decisiones importantes, sentirse valorados y contenidos, existir un buen clima de trabajo y un trato cercano con líderes. Esto claramente facilita que estos trabajadores perciban y reconozcan una mejor vida laboral y de compromiso en el trabajo, más allá de las compensaciones monetarias que existieran.

Vinculando esto con la teoría de compromiso organizacional desarrollada por John P. Mayer & Natalie Allen, se puede afirmar que, en todos los casos entrevistados, nos encontramos ante un tipo de compromiso afectivo, en el que los colaboradores toman la decisión de continuar en la empresa por el compromiso generado hacia esta.

En el cuarto objetivo que se planteó, se buscó conocer en profundidad las experiencias individuales del total de los empleados beneficiarios de las políticas de retención. Se pudo observar distintas miradas y percepciones en toda la población muestral que están basadas en las distintas edades, roles ocupados, vivencias dentro de la empresa, la antigüedad, aspiraciones, y sobre todo sus valoraciones de este programa. Tomando el ejemplo del Gerente general Matías Trevisan, teniendo este una mirada seguramente más crítica y constructiva que corresponde con el puesto de alta responsabilidad y liderazgo que ocupa, es llamativo cuando acepta que aún queda mucho por trabajar en cuanto al entrenamiento que debe hacerse al personal para que puedan lograr una total autonomía y libertad en el trabajo, y que el objetivo buscado es que no solo algunos sino todos puedan tenerla al cien por cien. En su caso, es muy valorable poder ser un socio de la empresa teniendo el 10% de participación al cierre de los ejercicios, además de tener una larga trayectoria en la empresa.

Otro rasgo a destacar que lo diferencia de otros empleados es la mirada en el largo plazo que demostró, comentando que él planifica y tiene una visión de lograr posicionar a la empresa como líder en la región en los servicios de fumigación y limpieza de plantas y oficinas, más allá de pensar en su situación personal al día de hoy.

Por otro lado, concluyendo en los resultados obtenidos de los supervisores, cuestiones muy valoradas por ellos pasan a ser la posibilidad de liderar al equipo de operarios, poder capacitarlos y generar una buena armonía de trabajo para cumplir con el servicio al cliente. Además, que sus decisiones sean influyentes para el logro de objetivos de la compañía contando con un buen ámbito de decisión.

Su rol es muy importante porque son quienes representan a Fagaz SA ante los clientes, son la cara visible de la empresa y cuentan con buena capacidad de decisión. El tercer supervisor Claudio Botana hizo mucho hincapié en tener la posibilidad de ser esa cara visible, y lo tomó como una política muy valorada porque demuestra la confianza que depositan en él. Los tres casos hacen más foco también en la cuestión de la seguridad en el trabajo, ya que es indispensable cumplir con las exigencias impuestas a la hora de prestar un servicio. Estas normas de seguridad son más finas y rigurosas que las del establecimiento físico de la empresa que es la oficina en donde trabajan el Gerente y el área de administración.

Otra conclusión a la que se arriba es que esta área de supervisión tiene menor grado de flexibilidad laboral que el área de administración que trabaja desde la oficina, ya que tienen que estar encima de su equipo controlando las tareas que realizan. En los tres casos también le dieron importancia al crecimiento que tuvo la empresa en estos años debido al aumento en la demanda de trabajos especialmente desde la pandemia del COVID, y ellos se sienten parte de ese logro lo cual les da mayor motivación y les genera un gran sentido de pertenencia.

Por otro lado, se definió que dentro de las diferencias que se pudieron observar en el área, sobre todo respecto a las políticas específicas más valoradas, por ejemplo el primer supervisor Eduardo Díaz le da más importancia a las cuestiones monetarias que sus compañeros supervisores, ya que aclara que las gratificaciones por desempeño es una de sus políticas preferidas y que le gustaría agregar al programa el hecho de obtener premios por incentivos sobre trabajos realizados en tiempo y forma.

Por el lado de los encargados de administración, toma más protagonismo en las entrevistas el tema de la flexibilidad laboral, y también se trata de empleados más jóvenes que los supervisores y el gerente, lo que hace que quizás sus pretensiones o motivaciones sean distintas. No es casualidad que el beneficio a agregar más elegido por estos empleados haya sido la posibilidad de trabajo híbrido o tener al menos una vez por semana de *homeoffice*. Esto no es el caso de los supervisores, que saben que en sus tareas que implica el rol es más difícil lograrlo. Se llegó a la conclusión de que su trabajo es más rutinario pero cuentan con esa mayor de flexibilidad horaria, como el ejemplo que brinda el encargado Franco Bonino en el que algún Viernes pueden retirarse antes de la oficina si cumplieron con todas sus tareas. Cuestiones muy valoradas por estos integrantes de la empresa son la organización para trabajar, la libertad y autonomía para hacer sus tareas diarias y sobre todo esa flexibilidad en el trabajo.

La excepción y el caso diferente dentro del área es la encargada de administración y referente Luciana Sánchez, ya que tiene una responsabilidad distinta por estar involucrada en la planificación de los cambios en los procesos que está llevando adelante la empresa, con su objetivo personal de mejorar la comunicación interna, y redefinir los objetivos. Además, tiene un papel de liderazgo sobre el resto de los encargados y está encima de los cambios en los procesos que se están llevando a cabo actualmente, así que tiene un día a día diferente al de sus compañeros. Hay que sumarle a esto que ella cobra un variable en comisión por ventas de trabajos, al igual que el Gerente general.

Respecto al quinto objetivo en el que se buscó entender qué percepciones tienen los involucrados al programa de retención respecto la efectividad de estas políticas, en todos los casos se comprobó que las experiencias y miradas sobre el programa son positivas, realmente existe una relación y buena efectividad en poder generar mayor compromiso en el trabajo. Se destacó que todos los beneficiarios entrevistados tuvieron un sentimiento de compromiso hacia la empresa desde que ingresaron cada uno en sus respectivos años, sin embargo el fenómeno del aumento en este sentimiento se da años en los años posteriores, y esto coincide no solamente con la implementación de la políticas sino también con crecimiento en el negocio de la empresa y por ende en sus beneficios, como si fueran de la mano ambas circunstancias.

Para finalizar, se puede afirmar que las experiencias brindadas por los entrevistados coinciden con los factores influyentes en la generación de sentimiento de compromiso organizacional definidos en el marco teórico por Randstad Argentina, por mencionar algunos como la identificación con los valores de la empresa en todos los entrevistados, el liderazgo eficaz por parte del gerente, supervisores y referente de administración, el orgullo en el trabajo fuertemente advertido en los supervisores, un ambiente de trabajo seguro para todos, claridad en funciones y generar crecimiento profesional.

Para concluir la investigación y a partir de las herramientas utilizadas, se confirma que la hipótesis planteada es válida: existe una relación e influencia directa entre la implementación de las políticas de retención con el aumento en el compromiso laboral en la empresa.

7 PROPUESTAS

- A partir de la problemática planteada como referencia en esta investigación y en base a los resultados obtenidos por las entrevistas aplicadas a los empleados de mandos medios y al Director de la empresa Fagaz SA, ubicada en San Lorenzo, Santa Fe, se pueden establecer las siguientes recomendaciones como propuesta de mejora, las cuales pueden dar la posibilidad a la empresa de mejorar aún más políticas ya implementadas como así también agregar otros mecanismos que influyan positivamente en el compromiso de sus empleados claves. Se propone además, de manera semestral, llevar a cabo entrevistas abiertas a los sujetos involucrados con el objetivo de relevar el nivel de aceptación de las propuestas que se mencionan y su impacto en la satisfacción laboral y retención de talento. Al mismo tiempo, se busca poder detectar, si es que los hubiera, nuevas sugerencias o beneficios a incorporar basados en nuevas necesidades de estos empleados, tratándose de una propuesta abierta.
- Implementar un sistema de trabajo híbrido. Especialmente para los puestos de gerente y encargados de administración, y en la medida de lo posible para supervisores también. El objetivo es comenzar incorporando una vez por semana de *homeoffice*, y lograr así más flexibilidad laboral todavía.
- No trabajar los días de cumpleaños. Si bien se llevan a cabo celebraciones en la oficina y también un almuerzo en un entorno más flexible los días en que un empleado cumple años, se quiere llevar a que este día sea directamente no laborable.

- Capacitaciones. La empresa brinda capacitaciones y procesos de *onboarding* en el momento en que ingresa un empleado y para los operarios cuando ingresan en planta a prestar un servicio de limpieza o fumigación, las cuales son operativas y tienen más que ver con procedimientos de seguridad que se deben respetar y en cómo realizar las tareas. Estas están a cargo de los supervisores. Se planifica poder mejorar el contenido y la frecuencia de estas capacitaciones, lograr un calendario de capacitaciones fijas durante todo el año para todos los empleados incluidos en el programa a partir de una alternativa que se está analizando que es implementar la plataforma “capacitarte”, la cual ofrece cursos de capacitación *in-company* orientados a capacitaciones continuas para el desarrollo de competencias del recurso humano de la empresa.
- Alimentación o vianda. Mejorar el sistema actual en el que un día a la semana (viernes) la compañía compra pizzas o empanadas para el almuerzo, reemplazándolo por incorporar el almuerzo los 5 días de la semana a cargo de la empresa.
- Implementación de estructura de incentivos. Además de las gratificaciones por desempeño recibidas, el gerente, supervisores y por último el área de administración percibirán premios por cumplimiento de sus objetivos debidamente comunicados y definidos. Se trata de un factor de motivación estrictamente monetario que implica un egreso financiero para la empresa.

- Incorporar el programa *Gympass* para empresas (ahora llamada *Wellhub*) como beneficio para incrementar el bienestar general de los empleados. Esta es una plataforma de bienestar corporativo que ofrece acceso a los empleados mediante suscripciones pagadas por la empresa a gimnasios, estudios, clases, sesiones de entrenamiento personal y apps de bienestar con actividades como yoga, terapia online, nutrición. Lógicamente, se deberá evaluar la viabilidad de incorporar este beneficio ya que representaría un egreso financiero para la empresa.

8 ANEXOS

ANEXO I. ENTREVISTA A DIRECTOR DE FAGAZ SA

1. ¿Cómo proyectaron la estrategia de retención de puestos claves dentro de la empresa?
2. Respecto la situación prepandémica, ¿Qué cambios realizaron en esta estrategia? ¿Se siente conforme con estos cambios?
3. ¿Noto una evolución en el compromiso de los empleados beneficiados desde la aplicación del programa? ¿De qué manera?
4. ¿De qué manera tomaron la decisión de incluir a determinados empleados dentro de este programa y no al resto de la nómina de personal?
5. ¿Bajo qué criterio definen la importancia de los puestos que resultan beneficiados de las políticas de retención?
6. ¿En qué cuestiones creen que es positivo y les agrego valor el hecho de implementar una estrategia de retención de puesto claves?, ¿Lograron su propósito?
7. ¿En qué consistieron puntualmente estas políticas implementadas? ¿Cuáles son?
8. ¿Creen que no aplicar estas políticas haría que estos empleados sientan menos compromiso de lo normal? ¿Por qué?
9. En cuanto al presupuesto asignado a estas políticas, ¿es significativo para la empresa? ¿Para ustedes, constituye un gasto o una inversión en el capital humano?

10. Los empleados que son beneficiarios de esta estrategia; ¿se sienten completamente fidelizados con la empresa, o les gustaría contar con más beneficios?

11. Por último, ¿creen que podrían mejorar aún más la estrategia de retención aplicada en los puestos claves? ¿Agregarían más beneficios dentro del programa?

ANEXO II: ENTREVISTA A GERENCIA Y MANDOS MEDIOS

1. Fagaz SA lleva a cabo una estrategia de retención de puestos claves, dentro de esa estrategia les brinda autonomía, flexibilidad horaria, poder de decisión, participación en resultados de ejercicios, capacitación. ¿Por qué crees que lo hacen?

2. ¿Sentís que los planes de la empresa para retenerlos los hace sentir más valiosos y más comprometidos?

3. Hablando del compromiso, ¿sentís que en el último tiempo aumentó? ¿En qué sentido?

4. ¿Sentís que tus valores personales están alineados con los valores de la empresa? ¿Por qué?

5. Sobre los líderes en la empresa, ¿notás que fomentan positivamente el compromiso? ¿De qué manera?

6. En cuanto al clima laboral, ¿creés que se ve mejorado a partir de la aplicación de esta estrategia por parte del Directorio?

7. Respecto a la seguridad en el trabajo, ¿sentís que hoy la empresa te brinda un lugar seguro para trabajar? ¿Por qué?
8. ¿Pensás que la compensación monetaria de un salario competitivo en el mercado es suficiente para mantenerte comprometido? En caso de no ser así, ¿qué otras compensaciones generan ese sentimiento?
9. ¿Sentís que estás alineado y comprometido con los objetivos que persigue la empresa? ¿De qué forma?
10. Desde tu ingreso en la empresa, ¿como crees que fue tu experiencia? ¿Contribuyó para sentirti con mayor compromiso?
11. ¿Creés que tener un alto compromiso influye en hacer mejor tu trabajo en el día a día? ¿Por qué?
12. En las funciones de tu trabajo que llevas a cabo todos los días, ¿crees que estas son claras respecto a la descripción del puesto?
13. ¿Creés que estas políticas aplicadas, por ejemplo la flexibilidad horaria, contribuyen a lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal? ¿En qué situaciones de la vida cotidiana lo notas?
14. ¿Cuál beneficio dentro de esta estrategia de retención es el que más valoras? ¿Por qué?
15. ¿Se te ocurre algún otro beneficio que te gustaría que sea implementado?
16. Por último, ¿trabajarías en otra empresa del sector que no tenga una estrategia de retención definida pero que te ofrezca un mejor salario?

9 BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ALBANO SERGIO. “Metodología de la Investigación en Administración” U.N.R Editora, Rosario, 1999. Pág. 121.
- BEJARANO PRIETO, P. “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”. Universidad de Medellín, Medellín, 2013. Pág 30.
- GONZÁLES MIRANDA, D. “Estrategias de retención de personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances”. Revista Universidad EAFIT, Medellín. Colombia, 2009. Pág 59-60.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR. “Metodología de la Investigación”, 4ª edición, MC Graw Hill. México. 2006. Pág. 60.
- HURTADO-ARRIETA M. “Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Mayer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura”. Universidad de Piura. Piura, 2017. Pág 3,14,18,19
- MARTÍNEZ ANGULO, L. PAREDES FONSECA, K. PERALTA VEGA, M. “Estrategias de retención de personal para la organización Explora Valle Sagrado. Universidad del Pacífico”. Lima, Perú 2018. Pág 11-12-13

Páginas web

- El Cronista. Un sorprendente porcentaje de argentinos no está comprometido con la empresa en la que trabaja. 2023. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/un-sorprendente-porcentaje-de-argentinos-no-esta-comprometido-con-la-empresa-en-la-que-trabaja/>. Última visita 09-11-2023
- Fagaz SA. Nosotros. Disponible en <https://www.fagazsa.com/website/category/institucional--/1-nosotros> Última visita 10-11-2023
- Randstad. Tendencias 360. 2023. Disponible en: <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/candidatos/influye-compromiso-los-empleados/>. Última visita 09/05/2024

Informes técnicos

- ADECCO, “Termómetro coyuntural 2023”, 2023, disponible en file:///C:/Users/Usuario/Downloads/adecco-termometro-coyuntural-2023-jul2023-low_compress.html. Última visita: 09-05-2024