

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CAPITAL  
HUMANO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE  
EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL: CASO  
ANYPSA CORPORATION S.A.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

**Autores:**

Bach. Naia Arlins Granda Gomez

Bach. Anahi Paula Congona Aguilar

**Asesor:**

Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Lima - Perú

2020

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Granda Gomez, Naia Arlins
- Congona Aguilar, Anahi Paula

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Estrategias de retención de capital humano en el área de producción de la empresa del sector industrial: Caso: ANYPSA CORPORATION SA para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Asesor

### ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Naia Arlins Granda Gomez y Anahi Paula Congona Aguilar para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Estrategias de retención de capital humano en el área de producción de la empresa del sector industrial: Caso: ANYPSA CORPORATION SA.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

Presidente

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres por su fortaleza y amor incondicional.

Naia Granda

A Dios, por permitirme poder realizar la tesis a pesar de todas las adversidades y a mis  
padres por el apoyo y amor brindado.

Anahi Congona

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro buen Dios, a nuestra asesora Dra. Elizabeth García, por su paciencia y entrega, a nuestras familias por ser soporte en todo momento y finalmente a la empresa ANYPSA por darnos la oportunidad de investigar su prestigiosa compañía.

Naia y Anahi

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Caracterización de los colaboradores.</i> .....	29
<i>Tabla 2: Caracterización de las técnicas e instrumentos de recolección</i> .....	301
<i>Tabla 3: Clasificación de Preguntas</i> .....	31
<i>Tabla 4: Resultados: Estrategias de retención de capital humano</i> .....	33

## RESUMEN

La presente investigación permitió determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de la empresa ANYPSA CORPORATION. El diseño aplicado para la investigación fue fenomenológico de alcance descriptivo y enfoque cualitativo, lo cual permitió realizar la recopilación de información a través de herramientas de investigación como; entrevistas y fichas de observación. Asimismo, para la compilación de la información se entrevistó a 15 colaboradores, conformados por el jefe de recursos humanos, jefe de producción, ingeniero de producción y personal obrero. Los resultados permitieron determinar las estrategias de retención, las cuales fueron agrupadas en tres categorías: 1. Crecimiento profesional, 2. Evaluación y compensación y 3. Ambiente laboral. Además, se logró identificar ocho estrategias para retener a su capital humano; tales como: 1. Formación, 2. Promoción, 3. Reclutamiento y selección, 4. Evaluación y desempeño, 5. Remuneraciones, 6. Calidad de vida laboral, 7. Liderazgo y 8. Comunicación. Finalmente, se recomienda que ANYPSA aplique el mismo esquema de estrategias de retención de capital humano en el Área Administrativa.

**Palabras clave:** Retención del capital humano, gestión del talento humano, estrategias.

### **ABSTRACT**

The present research allowed to determine the strategies of human capital retention in the production area of the company ANYPSA CORPORATION. The design applied for the investigation was phenomenological of descriptive scope and qualitative approach, which allowed the collection of information through research tools such as; interviews and observation sheets. In addition, 15 collaborators were interviewed for the compilation of the information, including the head of human resources, head of production, production engineer and workers. The results made it possible to determine retention strategies, which were grouped into three categories: 1. Professional growth, 2. Evaluation and compensation, and 3. Work environment. In addition, eight strategies were identified to retain its human capital, such as: 1. Training, 2. promotion, 3. recruitment and selection, 4. evaluation and performance, 5. remuneration, 6. quality of working life, 7. leadership and 8. communication. Finally, it is recommended that ANYPSA apply the same scheme of human capital retention strategies in the administrative area.

**Keywords:** Human capital retention, human talent management, strategies.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

La retención de capital humano se ha convertido en uno de los retos más importantes para las empresas en el mundo según The Business School for the World – INSEAD, quienes realizaron un estudio a 132 países sobre el desarrollo del capital humano, cuyo objetivo fue identificar el ranking de países que atraen y retienen talento. Para ello, se midió 70 factores relacionados con el talento humano, los cuales estaban orientados en cinco pilares: facilitar, expandir, atraer, retener y aplicar técnicas. Dichos resultados fueron representados en un ranking de 17 países de América Latina que lideran la atracción y retención de talento humano, ocupando el Perú el puesto número 8 (BBC News Mundo, 2020). En el Perú, existen empresas que aplican buenas prácticas para retener a su capital humano y a su vez que le permitan convertirse en uno de los mejores lugares para trabajar, esto fue demostrado en el año 2020 por la consultora Great Place to Work, quienes realizaron un estudio a 30 empresas y a 16,928 colaboradores del sector industrial, 8 de ellas fueron seleccionadas como las mejores industrias para trabajar. El perfil de las empresas participantes fue de acuerdo a la distribución de tipo de trabajador y generación. En cuanto a tipo de trabajador, en las mejores industrias el 54% eran operarios y 46% administrativos, similar al resto de industrias que eran 48% y 52% respectivamente. En relación con los grupos generacionales, las mejores industrias tenían el 57% generación Millenials, 37% generación X y solo el 6% generación Baby Boomers, existiendo un 30% más que el resto de las industrias, donde predomina la generación X con un 49%, generación Millenials 44% y generación Baby Boomers 7%. Además, en este estudio se encontraron como principales hallazgos que, el 89% de colaboradores de las mejores y reconocidas industrias tienen una experiencia positiva en su

centro laboral debido a una buena aceptación general, confianza, ambiente saludable, gestalt y engagement. La consultora de estudio aplicó un modelo nuevo llamado “Modelo For All” que significa brindar una mejor experiencia a todos los colaboradores sin distinción de cargo o tiempo que tengan en la organización, dicho modelo se basa en que los líderes deben tener un conjunto de valores, ética y liderazgo efectivo para construir confianza y maximizar el potencial humano con el fin de lograr un crecimiento económico y promover la innovación. En las mejores empresas la efectividad del líder fue de 91%, innovación 88% y valores 55%. En el resto de empresas fue de 64%, 55% y 55% respectivamente, donde existe una gran diferencia entre las mejores y demás industrias (Great Place to Work, 2020).

De igual forma, Consultora Merco Talento Perú (2020) considera 3 valores y 15 variables para identificar las empresas que atraen y retienen talento, las cuales son: 1. Calidad Laboral (salario, desarrollo profesional, motivación, relación con los jefes inmediatos y beneficios sociales). 2 Employer Branding (sector atractivo para trabajar, buenos valores, gestión y resultados, ambiente laboral y educativo, recomendada por el colaborador y empresa acreditada y reconocida). 3.Reputación Interna (valores éticos y profesionales, equidad de oportunidades de desarrollo, directivos con liderazgo, identificación con visión y misión de la empresa y compromiso y lealtad con la empresa).

Por su parte, la consultora EY Perú menciona que mientras se tenga motivados a los colaboradores aumenta la posibilidad de que permanezcan dentro de la organización, sin embargo, no siempre sucede eso, el 48% de ejecutivos peruanos tienen inconvenientes al momento de contratar o retener personal, según el último estudio del Barómetro de Confianza para la Inversión publicado por EY Perú (Diario Gestión, 2020).

Por otro lado, Miguel Solano Morales, Gerente General de Merco en Perú, menciona que para gestionar el talento se debe identificar las expectativas de los colaboradores, evaluar

su forma de trabajo, generar compromiso e incrementar la reputación interna, indicando que las empresas deben cambiar el término empleado por colaborador y a su vez mirarlo como un socio estratégico que genera “Profitability” (Solano, 2020).

Es preciso detallar que, si se aplica lo mencionado anteriormente, las organizaciones pueden evitar la renuncia de sus colaboradores ya que, encontrar un empleado para ocupar el lugar del otro generaría costos, incluso más de 12 meses de salario. Así pues, en un país de centro américa un costo de reemplazo promedio puede ser hasta de un 35% más, esto calculado para hallar el precio integral de rotación, tomando en cuenta los costos medibles y no medibles:

#### **Medibles**

- Costos de separación – reducción (productividad, tiempo del entrevistador e impuestos por desempleo).
- Costo de la vacante – perdida (65% del salario, productos no realizados y clientes perdidos).
- Costo del reemplazo de empleados (proceso de selección y costo de reubicación).
- Costo del entrenamiento del nuevo empleado (talleres, capacitaciones y materiales).

#### **No medibles**

- Mayor estrés para los que permanecen y deben cubrir a los que han renunciado.
- Errores que se comenten por ser nuevos o por alguna función injusta (Cruz, 2019).

En el Perú, el gerente de Aptitus agrega que la renuncia de un colaborador podría costar hasta un 50% más que la remuneración del empleado que renunció (eso varía según el puesto de trabajo) (Vásquez, 2019).

De acuerdo con estudios realizados por LinkedIn y la revista Capital Humano, las razones más comunes por las cuales los colaboradores abandonan su centro laboral son: Por la falta de

liderazgo, funciones monótonas, falta de crecimiento profesional, baja remuneración y falta de reconocimiento (Cruz, 2019; Vásquez, 2019).

En efecto, las organizaciones deben encontrar un plan de retención de capital humano para contrarrestar el abandono de labor de los colaboradores. En ese sentido, Ríos et al.(2018) realizaron una investigación con el objetivo de poner en práctica un plan de retención de capital humano en una empresa mexicana, cuyo método fue un diagnóstico organizacional donde se aplicó un análisis FODA y las 5 fuerzas de Michael Porter, para ello implementaron un plan de retención. Obteniendo como resultados un aumento del 29% en utilidades, 77.8% de disminución de faltas en el área de administrativa y 81.25% en el área de producción. Los autores concluyeron, que un plan de retención debe tener estrategias de motivación y capacitación para reducir el ausentismo y a su vez tener un personal motivado y con capacidad de liderazgo, mayor productividad e incremento de utilidades.

Por su parte, Matabanchoy et al. (2019) analizaron el impacto de la Evaluación de Desempeño (ED) en la Calidad de Vida Laboral (CVL) cuyo método fue una revisión sistemática de la literatura, encontrando que la ED permite identificar fortalezas y debilidades para elaborar un plan de capacitación de desarrollo que permita mejorar la CVL y lograr retener al capital humano.

Asimismo, Beltrán (2016) hizo un estudio cuyo objetivo fue analizar las prácticas de recursos humanos basado en estrategias para incrementar la autonomía, motivación y oportunidades laborales para mejorar la CVL de los empleados. El autor obtuvo resultados a través de entrevistas aplicadas a 1791 empleados de empresas españolas, donde halló que la autonomía y la motivación contribuyen a la retención de los operarios, siendo más significativo a comparación de los directivos, ya que ellos tienen mayores beneficios por su puesto de trabajo.

Del mismo modo, en la investigación de Martínez et al. (2018), cuyo objetivo fue proponer estrategias de retención de personal en base a los motivos de rotación de una empresa chilena, realizaron seis entrevistas a trabajadores y ex trabajadores, revisión y análisis documental, encontrando que la rotación se debe a la falta de diseño de puestos, demora en la toma de decisiones, diferencias culturales, falta de comunicación, demanda laboral y reconocimiento. Por lo que propusieron establecer estrategias de retención que incluyan diseño de puestos de trabajo, proceso de selección e inducción, plan de capacitación, línea de carrera, programa de reconocimiento y beneficios, permitiendo reducir los índices de rotación y estableciendo relaciones internas más asertivas.

Por su lado, Ospina (2019) realizó un estudio cuyo objetivo fue diagnosticar la gestión de talento humano en una empresa de Brasil e identificar estrategias que influyan sobre la retención del personal. Para ello, encuestó a 40 empleados y realizó una recolección de información, encontrando que un 75% tiene conocimiento de las políticas de la organización y el 14% lo desconoce o conoce parcialmente, el 44% se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo y el 20% insatisfecho, el 37.5% no está satisfecho con su salario y el 20% no recibe ningún tipo de reconocimiento, el 48% afirma tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y el 7.5% no los tiene. En relación con el aspecto supervisión, el 46% está conforme con la supervisión de los jefes y el 6% no lo está. Además, Ospina mencionó que dichos resultados fueron aceptables, reconociendo que el trabajo realizado por el área de recursos humanos fue ejecutado de manera eficiente, sin embargo sugirió poner mayor énfasis en el aumento salarial y reconocimiento. Asimismo, recomendó que las estrategias de retención deben incluir la generación de compromiso, liderazgo participativo, diseño de puestos atractivos, clima laboral, capacitación y formación.

De forma semejante, Meneses (2019) identificó las razones de la rotación de personal y a su vez abordó las estrategias de atracción y retención que la eviten, por lo que trabajó en una revisión sistemática de 25 artículos, encontrando que un mal clima laboral, la mala relación con los supervisores, falta de reconocimiento, mal ambiente vida-trabajo y horarios no flexibles, son las principales causas de rotación de personal. Asimismo, recomendó desarrollar planes de retención considerando factores motivacionales generacionales y aplicarlos como estrategias basadas en el reconocimiento, planes de carrera, formación y desarrollo, compensaciones, evaluación de desempeño y employer branding.

Por su parte, Ramos & Lady (2017) diseñaron estrategias para la retención del talento humano a empresas mineras peruanas, a partir de un diagnóstico de satisfacción laboral, entrevistando a 118 colaboradores. El estudio de satisfacción laboral estuvo comprendido en seis variables: Tu empresa, tu trabajo, beneficios para empleados, tu líder, equipo de trabajo, tu carrera y desarrollo, siendo tu empresa 39.10% y equipo de trabajo 37.4% con mayor grado de satisfacción, la variable de beneficios para empleados tuvo el índice menor 30.2%. Es por ello que recomendaron aplicar la estrategias como proceso de selección, inducción, planes de carrera y sucesión, mentoring y reconocimiento, cada una de ellas permitirá la retención del talento humano.

Otro estudio realizado que citaremos es por Vallejo & Portalanza (2017) quienes describieron las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo en Ecuador. Dichos autores analizaron los datos de la plana docente del Ministerio de Educación, encontrando que existe una carencia de desarrollo, motivación y reconocimiento profesional. Es por eso que para los autores es importante poner en práctica un buen proceso de gestión del talento humano y diseñar de políticas, la cuales servirán como estrategias de atracción y retención de los docentes.

Por su lado, Honorio (2018) identificó los tipos de prácticas de gestión en la retención del talento humano que más se relacionan con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, para ello encuestaron a 201 colaboradores. Teniendo como resultado en relación a las prácticas de gestión que, el 18.90% estaban insatisfechos con el desarrollo de sus labores, el 10.95% estaban insatisfecho con el desempeño, el 37.31% estaban insatisfecho con las capacitaciones, el 13.93% estaban insatisfechos con las relaciones interpersonales, el 36.82% estaban insatisfechos con la comunicación interna, el 58.21% estaban muy insatisfecho con las condiciones ambientales. Con respecto al compromiso organizacional, el 63.20% afirmó tener un ambiente adecuado, el 42,79% indicó que los jefes los apoyan en las labores, por lo que el autor concluyó que las prácticas como promoción y desarrollo de línea de carrera, remuneración y beneficios, comunicación, clima laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal, se relacionan con el compromiso organizacional.

En otro aspecto, complementar la buena gestión del capital humano y generación de políticas o prácticas con herramientas digitales, permitirá que la organización tenga mayor control en la permanencia del colaborador. Es así que, Vázquez & Suñe (2017) estudiaron las posibles relaciones entre el uso de las herramientas de Gestión Electrónica de los Recursos Humanos (e-HRM), la retención y el desarrollo del talento en la empresa, aplicando una encuesta a 120 empleados, demostrando la relación entre el uso de herramientas de e-HRM y la retención del talento. Por lo cual, los autores recomendaron a las empresas hacer uso de herramientas digitales, porque permiten mejorar la comunicación entre las partes interesadas (los jefes, los trabajadores y solicitantes de empleo) y la satisfacción de los mismos.

Así pues, la gestión de las relaciones humanas ha ido tomando relevancia al paso de los años, según Chiavenato (2014) todo inició con un enfoque científico en el año 1911 por Frederick Winslow Taylor definiendo al hombre como máquina, registrando sus movimientos

a través de un estudio de tiempos y estructurando métodos para generar mayor productividad.

Taylor sin tener conocimiento de las motivaciones del hombre creyó que solo trabajaba por un beneficio económico y material, al cual denominó “Homo economicus”.

Con un enfoque clásico, en el año 1916, Henri Fayol a través de la división de trabajo y espíritu de equipo dio importancia a la estructura organizacional para aumentar la eficiencia. Sin embargo, con un enfoque más humanista en base al Experimento Hawthorne, Elton Mayo hizo un análisis crítico respecto a las teorías científicas y clásicas concluyendo que es necesario hacer énfasis en los factores psicológicos, fisiológicos, relaciones humanas e importancia del contenido del cargo. En ese sentido, Mayo definió al obrero bajo el concepto de hombre social afirmando que tenía necesidades de reconocimiento, aceptación social y participaciones en actividades de grupo (Chiavenato, 2014).

El capital humano está comprendido por un grupo de personas con talento dentro de un contexto organizacional que se basa en la arquitectura, cultura organizacional y estilo de gestión (Chiavenato, 2011). Con un enfoque teórico, Gary Becker en 1964 definió al capital humano como un activo, el cual está compuesto por un conjunto de conocimientos adquiridos desde la formación educativa y profesional convirtiéndolo en uno de los elementos claves para mejorar la productividad (Valencia, 2005).

Asimismo, autores como Jericó (2008) , Madrigal (2009), Chiavenato (2011), Mejía et al., (2013) y Ganga et al. (2016) determinaron que el capital humano genera ventaja competitiva a través de los conocimientos, creatividad, liderazgo y compromiso, siendo estos los componentes del talento humano, el cual permite crear valor en las organizaciones.

En efecto, el capital humano se ha convertido en un activo valioso, el mismo que debe ser cuidado y valorado, pues cada día es más escaso. En otras palabras, los colaboradores han tomado mayor importancia para las organizaciones, por ello es preciso aplicar estrategias para

retenerlos. Según Garcés et al. (2016) la retención de capital humano es un conjunto de prácticas administrativas con el objetivo de “no dejar ir” a los colaboradores de cargos importantes y a los que tienen una larga trayectoria en la organización. Dichas prácticas deben ser ejecutadas bajo un planeamiento estratégico para cumplir los objetivos y metas organizacionales (Emigdio & Contreras, 2013). En ese sentido, Miranda (2016) señaló que, para desarrollar un plan de retención se requiere conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores, pues son seres pensantes, con emociones, anhelos, intereses y problemas, cuya responsabilidad es potenciar sus capacidades y ayudar a su desarrollo profesional. Dessler (2015) complementa la idea explicando que la administración de la retención del personal es la capacidad de entender qué le impulsa al colaborador a seguir en la organización, conocer las causas de la rotación voluntaria e involuntaria y preguntar a los colaboradores cuál es su nivel de satisfacción.

Por otro lado, la permanencia de los colaboradores va a depender mucho del grupo generacional en el que se encuentre, puesto que cada generación tiene diferentes características y expectativas que los impulsa a permanecer dentro de la organización. Por lo que Díaz et al. (2017) describieron particularidades de cada generación: Los Baby boomer nacidos entre los años 1946 y 1964 se caracterizan por preferir contratos indefinidos, creen que la educación es parte de una estrategia para alcanzar el éxito y su estilo de trabajo es bajo presión, la Generación X nacidos entre los años 1965 y 1981 buscan un balance entre la vida y el trabajo, están comprometidos en aprender constantemente y antes de elegir un trabajo se fijan en los beneficios y los Millennials nacidos entre los años 1982 y 2004 sufren por la monotonía laboral, se especializan más en temas inherentes a su puesto laboral y demandan retroalimentarse.

Por su parte, Herzberg en el año 1968 citado por Miranda (2016), planteó en su teoría dos factores: motivacionales e higiénicos. Detallando que dichos factores generan satisfacción e insatisfacción en los colaboradores, pero no están relacionados ya que su naturaleza es diferente. Cuando Herzberg mencionó al factor motivacional, hizo hincapié en la conducta de los colaboradores en su zona de trabajo, en cambio el factor higiénico está directamente relacionado a las acciones realizadas por la organización, pues impacta en la satisfacción del colaborador. El autor añadió de manera práctica diferentes factores que influyen en la satisfacción del colaborador: Higiénicos, salarios y beneficios, políticas de salud y seguridad en el trabajo, oportunidades de relaciones interpersonales, orden y limpieza en la zona de trabajo, título de puestos laborales, estabilidad laboral y crecimiento motivacional, reconocimiento laboral, logros y autonomía laboral, control de actividades laborales y promoción.

Quijano & Navarro (1998) propusieron un modelo de motivación que consta de tres elementos: 1. El comportamiento de las personas esta ligada directamente a la necesidad que pueda tener en el momento. 2. Cuando las personas realizan un buen trabajo tiene una conexión directa con la satisfacción de las necesidades. 3. La existencia de procesos cognitivos, los cuales son: percepción, atención, memoria, lenguaje y pensamiento.

Por su parte, Maslow citado por Ramírez (2015) se enfocó en el comportamiento individual, donde detalló su Teoría de las Necesidades como una carencia que busca satisfacer el ser humano. Dicha teoría estuvo representada en una pirámide de 5 necesidades: 1. Autorrealización (creatividad, resolución de conflictos, desarrollo personal y profesional), 2. Reconocimiento (confianza, éxito y reconocimiento de logros), 3. Afiliación (compañerismo, amistad, afecto y aceptación grupal), 4. Seguridad (física, laboral, de recursos, moral, familiar,

de salud y de propiedad) y 5. Fisiología (respirar, alimentarse y descansar). Además, Maslow identificó dos grupos de personas que tienen niveles de aprendizaje diferentes, el primer grupo con un nivel de aprendizaje más culto, establecen relaciones perdurables, y están más interesados en su crecimiento profesional (autorealización y reconocimiento). En cambio, el segundo grupo, cuyo nivel de aprendizaje es menos culto tiende a relacionarse más con la empresa, mientras esta satisfaga sus necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad). Por lo que el autor relaciona esta conducta con el nivel de satisfacción de cada colaborador, representándolo en diferentes grados de motivación que se manifiesta desde la baja motivación (insatisfacción, deslealtad y un trabajo mal hecho), motivación intermedia (resignación, rutina y trabajo regular) y la alta motivación (satisfacción, eficiencia y trabajo de calidad).

Por su parte, McClelland resumió las necesidades en tres: Necesidad de logro, cuando el individuo se esfuerza por conseguir un triunfo o un logro motivado por crecer laboralmente. Necesidad de poder, cuando el líder busca empoderar o persuadir de manera efectiva a su equipo de trabajo. Necesidad de afiliación, deseando que se fomente el compañerismo (Robbins & Judge, 2009).

Ciertamente, para la gestión del comportamiento organizacional e individual basado en las teorías mencionadas es necesario estudiar los estilos de dirección para la retención de capital humano. Para ello, Douglas McGregor precisó dos visiones diferentes de dirección en los seres humanos: La teoría X está comprendida por la dirección de los gerentes hacia los colaboradores, incentivándolos solo de manera económica con el fin de cumplir objetivos básicos de la organización, minimizando notablemente el crecimiento organizacional, cuyo perfil son empleados perezosos, irresponsables y obligados a trabajar. Además, esta teoría tiene un estilo de dirección no visionaria y conformista por parte de los empleados hacia la

organización, por lo que son rutinarios, metódicos y rígidos, minimizando notablemente las ganas de crecer, modernizarse y progresar laboralmente.

La teoría Y, en contraste con la teoría X, plantea un estilo de dirección gerencial donde los empleados llegan a ver el trabajo como algo divertido y natural donde aprenderán a aceptar y buscar la responsabilidad laboral. McGregor analizando esta teoría propuso ideas respecto a la toma de decisiones en equipo, trabajos que desafíen al colaborador y mejora de relaciones de equipo, cuyo enfoque sea contribuir a la motivación de los mismos dentro de su trabajo (Robbins & Judge, 2009).

Para la retención de capital humano, las organizaciones deben diseñar buenas prácticas o políticas de Gestión de Talento Humano (GTH). Para ello, Chiavenato (2011) describe el proceso de la siguiente manera:

Reclutamiento y selección, Evaluación y desempeño, Remuneraciones, Higiene y Seguridad, Relaciones Laborales, Formación y Capacitación.

El Reclutamiento y selección es un proceso que sirve para reclutar de manera interna o externa talentos a través de entrevistas y pruebas que permitan identificar sus aptitudes y habilidades que encajen con el perfil de puestos que se requiera.

La evaluación de desempeño mide el rendimiento eficiente de los colaboradores para supervisar el correcto cumplimiento de funciones y responsabilidades del desempeño de los colaboradores.

La remuneración total es el conjunto entre la remuneración básica (salario mensual o diario), los incentivos salariales (bonos e incentivos por resultados) y las prestaciones (seguros de vida o salud).

Las relaciones laborales entre el empleado y empleador depende mucho del estilo de liderazgo que aplique la organización, por lo que debe ser atendida de manera eficiente tomando en cuenta las sugerencias y reconocimientos para mejorar el nivel de comunicación.

La higiene y seguridad permite que los colaboradores mantengan una calidad de vida adecuada enfocándose en sus condiciones ambientales, atmosféricas y personales. Asimismo, contribuye a la prevención de accidentes, robos e incendios.

La capacitación y la formación son un conjunto de procesos que ayudan a modificar el comportamiento de los colaboradores promoviendo el conocimiento por medio de la transmisión de la información y del desarrollo de habilidades, aptitudes y conceptos. La diferencia de ambos es que, la formación se orienta hacia el futuro como planes de carrera a través de la educación, mientras que la capacitación mejora el desempeño de las responsabilidades del puesto actual.

Por otro lado, Chiavenato sostiene que para retener a las personas se debe administrar los sueldos y salarios donde se establezcan políticas salariales. Además, establecer prestaciones sociales donde el colaborador reciba beneficios de ley (vacaciones, jubilación, seguros, permisos pagados de maternidad, gratificaciones y becas estudiantiles) para mejorar su calidad de vida del trabajador (CVT) y equilibrio salarial. Asimismo, crear y desarrollar buenas condiciones para cada puesto de trabajo, con el fin de velar por la salud y bienestar de los colaboradores mediante la higiene laboral (servicios médicos y adicionales), condiciones ambientales (ruido e iluminación) y condiciones atmosféricas (humedad, ventilación, temperatura, etc). Por último, implantar criterios legales y normas de procedimiento para una buena relación entre los empleadores y sindicatos para tener un clima organizacional saludable, adecuada negociación y resolución de conflictos, liderazgo y comunicación interna eficiente.

A diferencia de Chiavenato, Hatum (2011) propuso la GTH en tres pasos: 1. Atraer al mejor talento por medio de una propuesta de valor para el empleado (PVE) la cual consiste en una buena cultura organizacional, estilo de liderazgo, equilibrio trabajo-vida y las recompensas. 2. Selección de colaboradores a desarrollar el cual consiste en construir las fortalezas de las personas para luego ser usadas en un futuro. 3. Un modelo de retención consiste en el diseño de un programa de retención que debe estar enfocado en beneficios competitivos que motiven a los colaboradores a quedarse dentro la organización. El programa está compuesto por la identidad organizacional, compensaciones y recompensas, carrera y empleabilidad. La suma de estos tres elementos permite el reconocimiento, el compromiso, el involucramiento y satisfacción de los colaboradores.

Por su parte, Dessler (2015) mencionó que existen estrategias multifuncionales para la retención, aplicando prácticas de GTH adecuadas según el levantamiento de información que se tenga de los colaboradores, él lo expresa de la siguiente manera: Si los colaboradores no se sienten bien en sus puestos laborales, tampoco con sus salarios entonces son más propensos a renunciar. Para Dessler, las prácticas más adecuadas para retener al capital humano son: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y salario.

Por consiguiente, Holguin y Mancilla dividen las prácticas de GTH de la siguiente manera: La primera es la organización y planificación de las personas buscando tener seguridad del funcionamiento correcto de todos los procesos dentro del área, desde la planificación hasta la ejecución. El siguiente es el ingreso y la evolución de las personas dentro de la empresa, alineando al personal con la estrategia que tiene la organización, desde el reclutamiento hasta la inducción. Después, la compensación de las personas, busca mantener motivado al personal a través de beneficios económicos y de bienestar, los cuales están estrechamente relacionados con la calidad de vida laboral, la higiene y seguridad, incentivos y otros. Luego está el

desarrollo de las personas, desarrollando actitudes y conociendo las habilidades del personal, cuyos procesos son: capacitación y entrenamiento, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y monitoreo. Por último, relaciones con las personas de la organización, entre empleado y empleador, está relacionado a las relaciones colectivas, sindicatos y ceses laborales (Honorio, 2018).

Por su parte, para Aguilar (2015) existen medidas de gestión primordiales y eficaces para retener a los empleados. La primera es el diseño del puesto de trabajo, consta de una serie de tareas no repetitivas, diversas habilidades, conocimientos y diseño enriquecedor del puesto brindando autonomía. El segundo es la formación, cuya actividad clave es poner en práctica tres tipos de formación; extensiva, intensiva y mentoring, permitiendo contribuir al desarrollo académico de los colaboradores. El tercero son las oportunidades de desarrollo profesional tales como; la formalización del sistema de promoción, la existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera. El cuarto es la retribución, recompensas e incentivos cuya aplicación es según el desempeño de los colaboradores, depende de la empresa si prefiere aplicarlo de la manera colectiva o individual, dicha aplicación debe ser de equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto y transparencia del sistema de retribución. El quinto es liderazgo y soporte del supervisor, un apoyo profesional y emocional a los subordinados, brindando accesibilidad, reconocimiento y siendo soporte. El sexto es la comunicación interna y la participación, la organización comunicándose a través de diferentes canales como; intranet, anuncios, reuniones, asambleas, buzón de sugerencias y permitir que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones. El séptimo es la relación con los compañeros, siendo red de contacto y organización para actividades informales favoreciendo el compañerismo. El octavo son las condiciones y organización del trabajo, se aplica la ergonomía para que el trabajador pueda

sentirse mejor haciendo sus actividades, factores ambientales no estresantes, flexibilidad de horarios, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc.

Mc Carter, J. y Schreyer (1998) define ocho aspectos que intervienen en la retención de talento humano, los cuales son: 1. Desafiar a los colaboradores con retos laborales con el fin de promover un mejor desarrollo de sus habilidades y conocimientos. 2. Hacer que las actividades laborales sean interesantes y no sean monótonas para evitar que el colaborador caiga en aburrimiento y estrés laboral. 3. Brindar pagos justos y beneficios sociales con el objetivo de hacerlos sentir seguros, motivados y satisfechos. 4. Ofrecer condiciones de trabajo agradables para un mejor desempeño laboral. 5. Generar un buen clima laboral donde los colaboradores mantengan una relación laboral cortés y se sientan respetados. 6. Establecer un sistema de recompensas para que los colaboradores reciban un beneficio por el esfuerzo y dedicación. 7. Establecer un manual de funciones y organizaciones donde se establezcan los roles y actividades a realizar dentro la organización. 8. Ofrecer estabilidad laboral y empleo a largo plazo para que el personal tenga seguridad de permanencia en la empresa.

La empresa de estudio peruana ANYPSA CORPORATION SA perteneciente al sector industrial, dedicada a la producción y comercialización de pinturas, cuenta con un índice de rotación muy bajo en el área de producción del 0.55% (ver anexo N°01), lo que nos incentivó a determinar cuáles son las estrategias de retención de capital humano. Esta información será de gran importancia para futuras investigaciones ya que los colaboradores se han convertido en una pieza clave, por ende, es necesario que las empresas pongan en práctica estrategias de retención para generar compromiso por parte de los colaboradores con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles son las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias relacionadas al crecimiento profesional en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.
- Identificar las estrategias relacionadas a la evaluación y compensación en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.
- Identificar las estrategias relacionadas al ambiente laboral en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de Investigación**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual nos permitió recolectar y analizar datos sin medición numérica, de alcance descriptivo el cual busca determinar características más importantes de cualquier fenómeno que sea investigado y de diseño fenomenológico, basado en las experiencias y el reconocimiento de las percepciones de cada uno de los individuos, que busca detallar el estudio de caso a profundidad (Hernández et al., 2014).

### **2.2. Población y Muestra**

La presente investigación corresponde al estudio de caso en el área de producción de la empresa ANYPSA CORPORATION SA, cuya población está compuesta por el jefe de recursos humanos, ingeniero de producción, jefe de producción y 12 personal obrero, los cuales fueron elegidos por tener mayor permanencia en la organización.

A continuación, se detalla la Tabla 1 con la caracterización de los colaboradores:

**Tabla 1**

*Caracterización de los colaboradores.*

Código	Puesto Laboral	Sexo	Edad	Años de Trabajo
JRH01	Jefe de Recursos Humanos	M	31	06
IP02	Ingeniero de Producción	M	34	10
JP03	Jefe de Producción	M	25	07
PO04	Personal Obrero	M	40	03
PO05	Personal Obrero	M	43	09
PO06	Personal Obrero	M	36	05
PO07	Personal Obrero	M	35	05
PO08	Personal Obrero	M	42	12
PO09	Personal Obrero	M	45	10
PO10	Personal Obrero	M	35	07
PO11	Personal Obrero	M	51	17
PO12	Personal Obrero	M	48	14
PO13	Personal Obrero	M	50	13
PO14	Personal Obrero	M	38	10
PO15	Personal Obrero	M	37	15

Nota: Elaboración Propia. Revisar los detalles en el anexo N° 04.

### **2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos**

De acuerdo con el enfoque elegido para dicha investigación se estableció dos instrumentos y técnicas de recolección: la entrevista y la observación. Se detalla la caracterización de las técnicas e instrumentos de recolección en la Tabla 2.

La entrevista cualitativa es mucho más interactiva que la cuantitativa porque permite tener una mejor comunicación y construcción de ideas entre los involucrados. Asimismo, la observación es un método de recolección de información confiable que permite analizar el comportamiento de los individuos y analizar las situaciones (Hernández et al., 2014).

**Tabla 2**

*Caracterización de las técnicas e instrumentos de recolección*

Código	Técnicas e instrumento de Recolección
FE1	Formato de Entrevista 1
FE2	Formato de Entrevista 2
---	Criterios de Observación

Nota: Elaboración Propia. Revisar los detalles en el anexo N° 02,03 y 05.

#### **2.4. Procedimiento**

La investigación se realizó en dos etapas. La primera etapa se llevó a cabo a partir de la búsqueda de la literatura científica donde se encontraron antecedentes, asimismo se hizo una revisión de libros para ubicar diferentes teorías relacionadas a la variable estudiada. La segunda etapa consistió en una investigación empírica donde se utilizaron entrevistas y la observación con la finalidad de profundizar la investigación.

Las entrevistas fueron aplicadas a los colaboradores del área de producción de la empresa ANYPSA, las cuales se realizaron según su disponibilidad. Para recopilar la información, se utilizaron dos formatos de entrevista (ver anexo N°02 y N°03), una dirigida al jefe de recursos humanos y la otra, al ingeniero de producción, jefe de producción y personal obrero. Las preguntas fueron elaboradas a partir del proceso de la Gestión de Talento Humano (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, remuneraciones, higiene/seguridad,

relaciones laborales, formación y capacitaciones) (Chiavenato, 2011). A continuación, se

detallará la clasificación de preguntas:

**Tabla 3**

*Clasificación de Preguntas*

Criterios	FE1	FE2
	N.º de pregunta	
Reclutamiento y selección	1,10,12,8,9	1,10,11
Evaluación de desempeño	4	4,8
Remuneraciones	11	12
Higiene/seguridad laboral	5	5,13
Relaciones laborales	6,7	6,7,9
Formación y capacitaciones	2,3,13	2,3,14

Nota: Elaboración Propia. Revisar los detalles en el anexo N° 02 y 03

La observación se realizó a los colaboradores del área de producción con el propósito de profundizar la investigación a partir de sus hallazgos. Para ello, se elaboró una ficha de observación que incluyó criterios como relación laboral y condiciones de trabajo (ver anexo N°05). La observación fue realizada dos veces en diferentes días. La primera observación (ver anexo N°06) se realizó el lunes 29 de octubre de 2018 en el horario de 07:30 am a 18:00 pm; mientras que la segunda (ver anexo N°07) se realizó el viernes 02 de noviembre de 2018 en el horario de 14:30 pm – 18:00 pm.

Por otro lado, en relación con el consentimiento informado, todos los colaboradores de la empresa ANYPSA fueron debidamente informados del propósito de la investigación a través de una carta de autorización dirigida a uno de los Gerentes de la empresa de estudio (ver anexo N°13 y N°14). Además, toda la información compilada y recabada en el proceso de la

investigación fue confidencial. En ese sentido, ningún dato de los participantes fue divulgado, todos ellos tenían conocimiento que la información era con fines académicos y fue manejado exclusivamente por los estudiantes que realizaron la presente investigación.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

El objetivo del presente estudio fue determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de la empresa ANYPSA CORPORATION SA, por lo cual se dividieron los resultados en tres categorías: 1. Crecimiento Profesional, 2. Evaluación y Compensación 3. Calidad de Vida Laboral, cada una de ellas fue dividida en subcategorías y contenido, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Resultados: Estrategias de retención de capital humano*

Categoría	Sub categoría	Contenido
Crecimiento Profesional	Formación	Brindar convenios institucionales
		Brindar cursos de especialidad
	Promoción	Considerar ascensos por habilidades
		Considerar ascensos por conocimientos
Evaluación y Compensación	Reclutamiento y selección	Candidatos que cumplan con el perfil de puesto
		Proceso tercerizado por especialistas
		Empresa con prestigio empresarial
	Evaluación de desempeño	Maximizar la productividad
		Comportamiento del colaborador
	Remuneraciones	Cumplir con los pagos a tiempo
Respetar los salarios de acuerdo con el puesto		
		Brindar beneficios sociales

Categoría	Sub categoría	Contenido
	Clima Laboral	Cuidar al personal de los riesgos laborales
		Reconocer y premiar al mejor colaborador
Calidad de Vida Laboral	Liderazgo	Motivar a los colaboradores
		Inspirar al colaborador como ejemplo
	Comunicación	Brindar feedback constante
		Verbal directa
		Mantener informado al colaborador
		Formal y clara a través de correos y llamadas

Nota: Elaboración Propia.

Seguidamente, se describe los resultados apoyados en citas textuales de las entrevistas a los colaboradores, estas se encuentran representadas con las letras JRH (Jefe de Recursos Humano), IP (Ingeniero de Producción), JP (Jefe de Producción) y PO (Personal Obrero), seguida de números que van del 1 al 15 con dos tipos de formato FE1 y FE2. Además, para complementar los resultados se hizo uso de dos fichas de observación, las cuales están representadas como FO1 y FO2. A continuación, se detallarán los resultados:

### **Crecimiento Profesional**

En esta categoría se evidencian los esfuerzos por parte de la organización para que sus colaboradores se desarrollen en el ámbito laboral profesionalmente.

La formación fue el primer elemento que se identificó en esta parte del estudio, evidenciándose que la organización brinda convenios institucionales con UPN Y UCV gestionando descuentos académicos con SENATI, teniendo la posibilidad de patrocinar a los practicantes y cubrir todos sus meses de pago (previa decisión de jefatura), además brinda cursos de especialidad para jefatura del área de producción. Asimismo, los colaboradores

manifestaron la oportunidad de promoción a través de ascensos por habilidades y otros por conocimientos, previa evaluación de jefatura a los operarios, al detalle a continuación:

En caso de SENATI se tienen patrocinios, y convenios con UPN y UCV... (JRH01, FE1)

Actualmente en cuestión a ascensos, tenemos tres grados, tanto en el área de envasado, tal sea en el área de pinturas o como el área de molienda, hay distintas áreas. Sí hay oportunidad de ascenso, todos mis operarios saben que tiene la oportunidad de ascender y que claro, esté ligado con su desempeño pues yo evaluó habilidad. (JP03, FE2)

Sí, pero debo tener antes una carrera y ya luego pensar en ascender. (PO15, FE2)

### **Evaluación y Compensación**

En esta categoría se encontraron elementos gestionados por el área de recursos humanos que van desde el reclutamiento y selección hasta remuneraciones.

Como fuente principal para abordar el primer elemento basado en el reclutamiento y selección, se tomó en cuenta el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) (ver anexo N°08), donde se descubrió que el proceso de incorporación de nuevos colaboradores se realiza en tres pasos:

- a) Requerimiento cuando consideran la necesidad de contratar y/o sustituir a nuevos colaboradores y/o cubrir nuevos puestos,
- b) Convocatorias a través de portales de trabajo e
- c) Incorporación de postulantes que hayan tenido la mejor calificación.

Además, se evidencia que la empresa ANYPSA terceriza el proceso de reclutamiento y selección, donde especialistas de provisión de personal escogen a postulantes que cumplan con el perfil de puesto para evitar rotación voluntaria o despidos en el futuro. Asimismo, este elemento va estrechamente relacionado con el prestigio empresarial de la empresa, ya que los

colaboradores afirman que ANYPSA es una empresa con reputación y reconocimiento donde se sienten atraídos por trabajar en ella, siendo una de las motivaciones más potentes relacionándose fuertemente con la retención de estos. Los entrevistados lo afirman:

El proceso de reclutamiento y selección para el área de producción lo realiza un tercero, ellos se encargan de encontrar al postulante, luego pasa a gerente, y el gerente determina si realmente esa persona que ha sido entrevistada cumple con el perfil y finalmente se toma una decisión. (JRH01, FE1)

Nuestra empresa es líder en el mercado, ... (JRH01, FE1)

... me siento bien porque estoy en una empresa que tiene buena imagen. (IP02, FE2)

Es atractivo sí, ... en principio trabajar en ANYPSA me ha ayudado a poder aprender y descubrir cosas que sumen a mi carrera profesional. (JP03, FE2)

... por la trayectoria que tiene ... (PO05, FE2)

Me parece atractivo trabajar dentro de la empresa, ya que tiene diferentes áreas y a su vez numerosos procesos donde puedo aprender ... (PO07, FE2)

La Evaluación de Desempeño, es un elemento considerado por la organización que permite maximizar la productividad de los colaboradores a través de un plan de evaluación. Este consiste en medir las competencias, calidad en el trabajo, iniciativa, trabajo en equipo, organización y seguridad (ver anexo N° 09) mediante indicadores, pero, sobre todo, las relaciones interpersonales arraigados a la conducta, hora de llegada al trabajo y faltas de respeto, que detallado por los obreros llega a ser muy crucial para determinar el desempeño laboral:

El desempeño laboral nos sirve para ver si realmente están cumpliendo con las tareas o funciones establecidas. (JRH01, FE1)

Sí, siempre nos están evaluando. (PO09, FE2)

El jefe nos evalúa y nos dice en que debemos mejorar. (PO10, FE2)

Si nos evalúa, creo que aproximadamente cada 6 meses, a ellos les importa más que todo tu comportamiento, faltas tardanzas y eso. (PO05, FE2)

Sí, pero sobre todo son exigentes en nuestro comportamiento, nuestra puntualidad y constancia. (PO13, FE2)

Al analizar el elemento remuneraciones, los colaboradores manifestaron que ANYPSA es muy puntual en sus pagos y que en algunos casos los sueldos están por encima de lo que brinda el mercado, siendo uno de los componentes más fuertes para retener al personal. Asimismo, los colaboradores solo perciben sueldos y beneficios de ley. Los beneficios que brinda ANYPSA becas estudiantiles que se dan a través de convenios, patrocinando a los colaboradores o hijos de estos, estas becas en algunos casos pueden llegar a cubrir hasta el 100%. Los entrevistados lo afirman:

Solo perciben sueldos y beneficios sociales, ... la empresa lo ha determinado así. Uno de los beneficios sociales que tenemos son las becas de estudio, para ello tenemos convenio con ANYPSA, UPN y UCV. (JRH01, FE1)

Soy estudiante de SENATI porque ANYPSA me patrocina, yo no cubro nada excepto pasajes cuando debo ir a estudiar. (PO07, FE2)

... es una empresa que tiene muchos beneficios como pagos puntuales y sueldos acorde al mercado... (PO12, FE2)

... Nos paga a tiempo. (PO08, FE2)

Sí, por algo tengo tantos años en esta empresa. Me pagan puntual, hay actividades de confraternidad y está cerca a mi casa. (PO013, FE2)

Por otro lado, hemos identificado que, para poder acceder a un aumento de sueldo, los colaboradores deben tener más de un año en la empresa, esto aplica tanto para jefatura como para el personal obrero. La solicitud de aumento de sueldo no es un proceso sencillo debido a que deben solicitarlo en el área de recursos humanos, luego pasa al Gerente Financiero, quien se encarga de evaluar y validar la propuesta. La información descrita puede ser validada en la ficha de observación N° 02:

... pudimos observar que, en cuanto a los aumentos de sueldo, no era fácil de solicitarlos, puesto que, los obreros debían tener más de un año en la empresa para poder acceder a un aumento. (FO2)

### **Calidad de Vida Laboral**

En esta categoría se descubrieron elementos que están relacionados con el bienestar del colaborador y su relación con la organización.

Como primer elemento, el clima laboral en la empresa de estudio tiene programas de capacitación para cuidar al personal de producción de los riesgos laborales, además de reconocer su loable labor a través de actividades de reconocimiento y premiación. Asimismo, para la empresa es indispensable, cumplir con todos los beneficios sociales en el tiempo establecido, siendo una gran motivación para el colaborador a quedarse en la organización. Los colaboradores lo reafirman de la siguiente manera:

... ANYPSA crea actividades de confraternidad para incentivarlos. (JRH01, FE1)

Todos sabemos que la exigencia es muy fuerte, controles y contaminación ambiental, seguridad y salud ocupacional, el colaborador siempre debe estar preparado. (IP02, FE2)

Los requerimientos son enviados semestralmente para en cuestión de los equipos de protección personal (EPP) para renovación y usos. Cada jefe de seguridad industrial lleva un

control, el cual te permite evaluar en cuánto tiempo va a variar o se va a agotar un EPP, una vez ya terminado los usuarios pueden bajar a poder renovar su EPP... La empresa si se preocupa. (JP03, FE2)

El siguiente elemento fue el liderazgo, desde la perspectiva de los participantes este elemento está relacionado con la capacidad de los jefes directos al dirigir el equipo de trabajo y cumplir las metas organizacionales. En ese sentido, jefatura del área de producción detalla que siempre se esfuerzan por motivar a sus colaboradores y puedan cumplir la meta como equipo, tratan de inspirar a los colaboradores con su ejemplo para que sigan creciendo, cuando es necesario aplican feedback para que puedan obtener un mejor resultado de manera constante. Al respecto los entrevistados detallan lo siguiente:

Producción realiza reuniones semanales para tocar temas como avances y desempeño de cada trabajador... cada sábado yo premio a cada trabajador para motivarlos.... El hecho de premiar a todos es lo más correcto porque le ayudas y lo motivas a que pueda mejorar. (JP03, FE2)

Sí, lo bueno de ANYPSA es que nos comunica las cosas. (PO10, FE2)

Sí, creo que cada seis meses. Más que todo lo hace el jefe en el auditorio para decirnos cómo avanzamos y eso. (PO15, FE2)

Como elemento fundamental para sacar a flote cualquier relación laboral es la comunicación, el trabajo según los jefes directos del área de estudio, depende del tipo de comunicación que se aplique, para ellos funciona mejor la comunicación verbal directa, ya que pueden manifestar al colaborador cualquier tipo de información personal o laboral que impacte en su desempeño, entre permisos, pedidos, molestias, entre otras. Además, ANYPSA pone en práctica una comunicación efectiva manteniendo informados a sus colaboradores de las actividades de la empresa de manera clara y precisa, involucrando a los colaboradores como

parte de los objetivos de la organización. Los medios que se aplica para los diferentes tipos de comunicación tanto jefatura como operarios son correos y llamadas. Con más detalle se narra a continuación:

Los jefes directos nos preguntan siempre cómo estamos o qué necesitamos... (PO13, FE2)

Tenemos diferentes medios, anexos, móviles y correos. En este caso ya se hacen visitas personalizadas y es con todos. (IP02, FE2)

Tenemos reuniones semanales en el auditorio... en el cual cada operario está en total facultad de poder manifestar qué no le ha gustado y cómo estamos avanzando. Nosotros practicamos la comunicación verbal y directa... (JP03, F2)

Verbalmente, nosotros de producción no usamos un formato por escrito, el orden es jefe de área y luego recursos humanos. (PO05, FE2)

Nosotros más hablamos con el ingeniero de producción y jefe de producción, ellos están más al pendiente de nuestro avance. Lo hacen casi siempre. (PO06, FE2)

Directa, cualquier duda o inconveniente que he tenido, puedo acercarme directamente a mi jefe de producción. (PO07, FE2)

... Estuvimos en la oficina de RRHH, el señor José Cáceres fue quien nos atendió, durante nuestra visita, pudimos constatar que algunos trabajadores de producción se acercaban para consultar si podían ausentarse por temas familiares o trámites importantes, el señor José fue muy amable con ellos, les explicó detalladamente cómo era la recuperación de horas y el permiso ... (FO2)

Sí, a veces el jefe se acerca y nos dice que si tenemos cualquier pregunta que podemos decirle a él directamente. Eso me hace sentir bien. (PO015, FE2)

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

El objetivo de la investigación fue determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de la empresa ANYPSA. Los resultados han permitido identificar ocho estrategias tales como; 1. Formación, 2. Promoción, 3. Reclutamiento y selección, 4. Evaluación de desempeño, 5. Remuneraciones, 6. Clima laboral, 7. Liderazgo 8. Comunicación, los cuales fueron clasificadas en tres categorías: 1. Crecimiento Profesional, 2. Evaluación y Compensación 3. Calidad de Vida Laboral.

La categoría Crecimiento Profesional, está conformada por las estrategias de formación y promoción, en ANYPSA se evidenció que dicha categoría hace referencia a las oportunidades que tienen los colaboradores para desarrollarse profesionalmente, como convenios de descuentos institucionales, cursos de especialización para los jefes del área de producción y ascensos según su desempeño profesional producto de sus habilidades y conocimientos. Todo esto es acorde a lo planteado por los siguientes autores; Meneses (2019) y Ospina (2019), ya que las empresas de estudio no contaban con estrategias relacionadas al crecimiento profesional de sus colaboradores, es así que los autores recomendaron que para el desarrollo de planes de retención se debe considerar la estrategia de formación. Por su lado, Honorio (2018) identificó la estrategia de promoción, dicha práctica de retención de talento humano se relacionan con el compromiso organizacional para generar oportunidades a los colaboradores.

Por otro lado, la categoría de Evaluación y Compensación está compuesta por las estrategias de Reclutamiento y selección, Evaluación de desempeño y Remuneraciones. En los hallazgos de ANYPSA, se encontró que sus procesos de reclutamiento y selección están

desarrollados por una empresa tercerizada quien se encarga de abastecer de personal a la empresa según el perfil solicitado, cabe resaltar que, en medio del proceso, para la empresa tercerizada, no es difícil reclutar a los postulantes, ya que con el prestigio e imagen corporativa de ANYPSA en el mercado, la mayoría de personas que tengan el perfil operativo se entusiasman por formar parte de la empresa. En cuanto a la evaluación de desempeño, la empresa gestionó indicadores de evaluación para medir el comportamiento y los índices de producción según la función de cada colaborador, de esta manera, el colaborador puede demostrar que está en buenas condiciones para ocupar un mejor cargo y seguir creciendo de manera sostenible. Para las remuneraciones ANYPSA se caracteriza por ser muy puntual en los pagos a sus colaboradores, según el puesto que tengan a cargo y brinda todos los beneficios sociales según ley, en esta estrategia se evidenció que los colaboradores están firmemente comprometidos con la organización por remunerarlos acorde al estándar del mercado laboral. Coincidiendo con los autores Martínez et al. (2018) quienes propusieron la estrategia de selección, ya que este proceso afectó de manera directa en los índices de rotación altos, según los resultados de la empresa de estudio, además no tenía definido un buen diseño de puestos, por lo que no tomaba buenas decisiones frente a la demanda laboral. Del mismo modo, Ramos & Lady (2017) diseñaron la misma estrategia a partir de un diagnóstico de satisfacción laboral, evidenciándose que la empresa no tenía un buen proceso de selección de personal. En relación a las demás estrategias, Honorio (2018) identificó la estrategia de remuneraciones, ya que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización por el cumplimiento oportuno de pagos y los beneficios que aportan, logrando retener a su personal. Asimismo, Meneses (2019) recomendó desarrollar planes de retención que incluyan compensaciones y evaluación de desempeño, las cuales fueron identificadas a partir de un estudio donde las principales razones de rotación de personal se debían a la falta de pagos adecuado y seguimiento de tareas. En ese

sentido, Matabanchoy et al. (2019) analizaron la estrategia evaluación de desempeño, la cual se basa en la identificación de fortalezas y debilidades que permitan elaborar un plan de capacitación adecuado para mejorar la calidad de vida laboral y retener a los colaboradores.

En otro apartado, la categoría de Calidad de Vida Laboral está integrada por las estrategias de Clima Laboral, Liderazgo y Comunicación. Por lo encontrado en ANYPSA, en Clima Laboral, los colaboradores reconocen que la empresa se esfuerza mucho por mantenerlos capacitados acerca de los peligros laborales, cómo prevenirlos y les brindan equipos de protección para evitar accidentes. También, jefatura del área de producción premia a los colaboradores para motivarlos a seguir esforzándose y crear un ambiente agradable. En la estrategia de Liderazgo, se halló que además de motivar, los jefes tienen la capacidad de inspirar al colaborador a ser verdadero ejemplo de su trabajo premiándolos en público, para que de esta manera el resto del equipo sepa que hay oportunidades para todos y que ANYPSA siempre premiará su esfuerzo. Asimismo, los líderes hacen retroalimentación con todo su personal cada seis meses, para que ellos sepan cuáles son los puntos débiles que tienen que mejorar y cómo con trabajo en equipo pueden llegar a cumplir las metas organizacionales. La comunicación es la última estrategia en esta categoría, en base a la observación que se realizó en la investigación de la empresa, se encontró que los colaboradores mantienen una comunicación directa entre jefe y operario, para cuando necesitaban solicitar permisos o comunicar alguna idea entorno a su labor, se sentían en la libertad de poder acercarse a sus jefes del área y comunicarles lo necesario y viceversa, cada vez que jefatura tenía la necesidad de compartir los avances de producción o situación de la empresa, se acercaban a su equipo operativo e informaba. Lo descrito en la investigación coincide con el estudio realizado por Ospina (2019), quien recomendó aplicar las estrategias liderazgo y clima laboral a partir de los resultados encontrados en la organización, ya que menos del 50% de encuestados no está de

acuerdo con la supervisión de los jefes y tampoco están satisfechos con las condiciones laborales. De la misma manera, para Honorio (2018), el clima laboral es una de las estrategias de retención más importantes, ya que en su estudio identificó que más de la mitad de los colaboradores estaban muy insatisfechos con las condiciones ambientales, en cuanto a la comunicación, el estudio arrojó que más de la tercera parte de los entrevistados estaban insatisfechos con la comunicación interna, por lo que el autor identificó estas dos estrategias como prácticas de gestión para retener a los colaboradores.

Por último, los autores que no coincidieron con los resultados obtenidos en la investigación fueron Ríos et al.(2018) quienes enfatizaron que un plan de retención debe incluir estrategias de motivación y capacitación para reducir el ausentismo. Por su parte, Beltrán (2016) a través de su estudio halló que la autonomía y la motivación permiten retener a los colaboradores. Del mismo modo, Vallejo & Portalanza (2017) de manera general recomendaron aplicar el proceso de gestión del talento humano como parte de estrategias que permita atraer y retener al personal. Además de eso, Vázquez & Suñe (2017) demostraron la relación entre las herramientas digitales y la retención de talento para obtener una buena comunicación.

## 4.2 Conclusiones

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la investigación, se llegó a la conclusión que:

Las estrategias de retención de capital humano determinadas bajo la investigación realizada a la empresa ANYPSA en el área de producción son: Formación, Promoción, Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Remuneraciones, Clima Laboral, Liderazgo y Comunicación.

Asimismo, este estudio identificó que la empresa ANYPSA permite el crecimiento profesional de sus colaboradores a través de estrategias de formación y promoción, la primera permite que la empresa eduque a sus colaboradores mediante un aprendizaje continuo y el segundo les facilita el ascenso a mejores puestos de trabajo.

Del mismo modo, en ANYPSA el reclutamiento y selección funciona como un proceso que permite incorporar al mejor colaborador. Además, a través de la evaluación de desempeño la empresa califica la eficiencia del colaborador y las remuneraciones se gestionan con pagos justos, puntuales y beneficios sociales. Todas estas forman parte de las estrategias relacionadas a la categoría Evaluación y Compensación.

Seguidamente, se identificó que ANYPSA se preocupa por la Calidad de Vida Laboral de sus colaboradores, poniendo en práctica estrategias de Clima Laboral, Liderazgo y Comunicación. En cuanto a Clima Laboral, la empresa tiene un plan de seguridad para el cuidado de sus colaboradores y así evitar accidentes laborales. Los jefes a cargo del área de producción actúan con Liderazgo, para motivar a sus colaboradores y reconocer su esfuerzo a través de premios. La comunicación que aplica ANYPSA es directa y abierta, generando un espacio de diálogo entre los miembros cada vez que sea necesario.

Desde una perspectiva práctica, este estudio puede ayudar a las empresas del mismo sector que quieran retener a sus colaboradores a través de las ocho estrategias identificadas.

Existen algunas limitaciones de la investigación que deben mencionarse. En primer lugar, la disponibilidad de tiempo de los entrevistados era limitada. En segundo lugar, el nivel de respuesta por parte de los entrevistados no era consistente.

Se recomienda que ANYPSA aplique el mismo esquema de estrategias de retención de capital humano en el Área Administrativa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2015). Prácticas de Gestión del Talento Humano en Empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 3(8), 113–124. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2660445](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2660445)
- BBC News Mundo. (23 de enero de 2020). Los 10 países que más talento atraen en América Latina (y los 10 del mundo). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51157827>
- Beltrán, I. (2016). Un estudio empírico sobre la influencia de la estrategia de recursos humanos de la empresa en la retención de personal. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (401), 183–212. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5634282>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humanos de las organizaciones*. (9na ed.). McGraw - Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8va ed.). McGraw - Hill Interamericana.
- Cruz, O. (junio-julio 2019). Cuando un empleado renuncia...se podía evitar. *Universo Capital Humano*, 26–27. [https://issuu.com/universocapitalhumano/docs/uch\\_07\\_\\_junjul02019\\_\\_issuu](https://issuu.com/universocapitalhumano/docs/uch_07__junjul02019__issuu)
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14va ed.). Pearson Education.
- Diario Gestión. (02 de enero de 2020). 48% de ejecutivos peruanos afronta dificultades para contratar y retener personal, según EY. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-48-de-ejecutivos-peruanos-tiene-dificultades-para-contratar-y-retener-personal-nndc-noticia/>

- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Emigdio, R., & Contreras, S. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152–181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>
- Ganga, F., Cassinelli, A., Díaz, G., & Maluk, S. (2016). Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. *Gaceta Laboral*, 22(1), 27–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33646908002>
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108–115. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898>
- Great Place to Work. (2020). *Las Mejores Industrias para Trabajar Perú 2020*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/lists/industrias/2020>
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento. Primera edición*. (1ra ed.). Temas Grupo Editorial. <https://www.scribd.com/doc/313079157/El-Futuro-del-Talento-Hatum-pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). McGraw - Hill Interamericana.
- Honorio, Y. (2018). *Las Prácticas de Gestión en La Retención del Talento Humano y su Relación con el Compromiso Organizacional en Empresas Constructoras de Lima, 2016 - 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3704>
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso*. Pearson Education.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista*

*Venezolana*, 2(3), 65–81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2995380>

Martínez, L., Paredes, K., & Peralta, M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2475>

Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Mc Carter, J. y Schreyer, M. (1998). *Administración de Recursos Humanos*.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2–11. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)

Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. <http://hdl.handle.net/10654/31779>

Merco Talento Perú (22 de julio de 2020). *Presentación resultados ranking Merco Talento Perú 2020 con Merco Talento Universitario*. <https://www.merco.info/pe/actualidad/presentacion-resultados-ranking-merco-talento-peru-2020-con-merco-talento-universitario>

Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave de éxito en una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(13), 22–27. <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/26>

Ospina, W. (2019). *Gestión del talento humano como ayuda para la retención del personal en la empresa philippi en la ciudad de Chapeco, Brasil* [Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Tomás].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20946/2019wilmerospina?sequence=1&isAllowed=y>

Quijano, S., & Navarro, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 14(2), 193–216. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/fa14d4fe2f19414de3ebd9f63d5c0169>

Ramírez, C. (2015). Administración Teorías y Enfoques. Macro.

Ramos, A., & Lady, A. (2017). *Retencion del talento humano estratégico en empresas mineras*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2877>

Ríos, M., Gómez, D., Navarrete, D., Aguilar, D., & León, C. (2018). Desarrollo de un plan de retención de capital humano. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*, 6(1), 293–300. <http://reini.utcv.edu.mx:80/handle/123456789/1282>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13va ed.). Pearson Education.

Solano, J. (09 de julio de 2020). Colaboradores comprometidos en la nueva normalidad. Diario Gestión. <file:///C:/Users/dtthuutyu6/Downloads/articulo-miguel-solano-colaboradores-comprometidos-en-la-nueva-normalidad.pdf>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Unilibre Cali*, 1(2), 20–33. <https://doi.org/DOI: 10.1590/1413-82712016210105>

Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, (1), 145–168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741945>

Vásquez, C. (2019). El entorno laboral es clave para retener talentos. *Esan Business*, 10–12.

<https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/05/el-entorno-laboral-una-clave-para-retener>

talentos/#:~:text=Adem%C3%A1s%20un%2081%20%25%20de%20colaboradores,desempe%C3%B1o%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.&text=El%2086%20%25%20de%20los%20trabajadores,por%20un%20mal%20entorno%20laboral.

Vázquez, M., & Suñe, A. (2017). *¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas?*.  
<http://hdl.handle.net/2117/110637>

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: ÍNDICE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ANYPSA

	<b>ÍNDICE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
---	------------------------------------	-----------------------------

**AÑO:** 2018  
**ELABORADO POR** JOSÉ CÁCERES / DAYANNATORRES  
**ÁREA:** PRODUCCIÓN  
**I.R:** 0.55%

#### RESINA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSONAL ACTUAL	53	54	60	59	61	60	63	63	61	63	62	62
RENUNCIAS	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0
CONTRATACIONES	1	6	0	2	0	3	0	0	2	0	0	0
	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	3%	0%	2%	0%	0%

PROM 0.67%

#### CERA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSONAL ACTUAL	70	71	73	72	74	73	78	78	77	77	77	77
RENUNCIAS	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
CONTRATACIONES	1	2	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%

PROM 0.33%

#### COLA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSONAL ACTUAL	62	63	63	62	64	63	63	66	66	66	63	63
RENUNCIAS	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0
CONTRATACIONES	1	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0
	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%

PROM 0.64%

#### RESUMEN

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSONAL ACTUAL	185	188	196	193	199	196	204	207	204	206	202	202
RENUNCIAS	0	0	3	0	3	0	0	3	0	4	0	0
CONTRATACIONES	3	8	0	6	0	8	3	0	2	0	0	0
	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%

PROM 0.55%

ANEXO N° 02: FORMATO DE ENTREVISTA 01

Objetivo: Determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de una empresa del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION S.A.

Generalidades: La presente entrevista se realiza con fines académicos y, es anónima y confidencial. Se requiere responder con objetividad a las preguntas.

Dirigido a: Jefe de Recursos Humanos.

N.º	PREGUNTA	RPTA
1	¿Qué hacen para mantener la buena imagen corporativa de la empresa?	
2	¿Cómo mantienen actualizados las funciones laborales de su personal de producción? ¿Cada cuánto tiempo la realizan?	
3	¿ANYPSA brinda cursos de apoyo para el personal de producción?, si la respuesta es afirmativa responder la siguiente interrogante, ¿Cuáles son? y si es negativa ¿Por qué?	
4	¿Cómo determina ANYPSA si el personal de producción realiza correctamente sus funciones laborales?	
5	¿ANYPSA se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?, si la respuesta es afirmativa. Explicar de qué manera y sí es negativa ¿Por qué?	

6	¿Cuáles considera que son las barreras más frecuentes para no poder lograr una buena comunicación con el personal de producción?	
7	¿De qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ANYPSA?	
8	¿ANYPSA ofrece crecimiento profesional para el área de producción?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante. ¿Cómo lo hacen? y si es negativa ¿Por qué?	
9	¿Cuáles son las características que un obrero del área de producción debe de tener para lograr un ascenso?	
10	¿Podría explicarnos qué tipos de contrato maneja ANYPSA?	
11	A parte del salario, ¿ANYPSA brinda algún otro beneficio social?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cuáles son? y si es negativa ¿Por qué?	
12	Explicar ¿Cuál es su proceso de reclutamiento y selección?	
13	¿Cómo es su proceso de capacitación? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	

ANEXO N° 03: FORMATO DE ENTREVISTA 02

Objetivo: Determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de una empresa del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION S.A.

Generalidades: La presente entrevista se realiza con fines académicos y, es anónima y confidencial. Se requiere responder con objetividad a las preguntas.

Dirigido a: Ingeniero de Producción, Jefe de Producción y Personal Obrero.

N.º	PREGUNTA	RPTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	

7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	

ANEXO N° 04: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 01		
DIRIGIDO A: Jefe de Recursos Humanos		CÓDIGO: JRH01
		N°: FE1
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué hacen para mantener la buena imagen corporativa de la empresa?	Tener buena atención a nuestros clientes es la base primordial, debemos despachar en tiempo oportuno y tratar bien a nuestros proveedores. A través de ello refleja que nuestra empresa sea reconocida en la puntualidad de entrega y recepción de proveedores.  Nuestra empresa es líder en el mercado, ya es una marca reconocida porque su producto lo respalda
2	¿Cómo mantienen actualizados las funciones laborales de su personal de producción? ¿Cada cuánto tiempo la realizan?	Nosotros tenemos un perfil de funciones en cada área y de acuerdo con esa área tenemos que especificar a cada área. Nosotros tenemos un manual de funciones, si nosotros queremos modificar o agregar, podemos considerar hacer un cambio al manual
3	¿ANYPSA brinda cursos de apoyo para el personal de producción?, si la respuesta es afirmativa responder la siguiente interrogante, ¿Cuáles son? y si es negativa ¿Por qué?	La capacitación se brinda a los jefes de producción ya que a través de ellos hace llegar a su personal operativo, de repente se les puede capacitar, pero jefes inmediatos son los que hacen ello, los cursos de apoyo solo al jefe.
4	¿Cómo determina ANYPSA si el personal de producción realiza correctamente sus funciones laborales?	Uno ve el desempeño laboral, ver si realmente ha cumplido con las tareas recomendadas o con las funciones establecidas, el tiempo es de acuerdo con el rendimiento y cantidad de producción

5	<p>¿ANYPSA se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?, si la respuesta es afirmativa. Explicar de qué manera y si es negativa ¿Por qué?</p>	<p>Claro que, si se preocupa, porque si no se preocupara hubiera bajo rendimiento. En el sentido que ANYPSA paga a sus colaboradores en tiempo oportuno y crea actividades de confraternidad para incentivarlos hablando de bienestar.</p> <p>Hay incentivos, pero se mide a través de los insumos que tienes y los insumos que te pueden abastecer</p>
6	<p>¿Cuáles considera que son las barreras más frecuentes para no poder lograr una buena comunicación con el personal de producción?</p>	<p>Demanda de producción porque no hay mucho tiempo para comunicarse, de repente la persona que va a tender no tiene mucho tiempo, además los colaboradores respetan mucho su trabajo y están todo el tiempo apurados por irse, o por motivos personales de los colaboradores.</p> <p>Siempre es por ambas partes</p>
7	<p>¿De qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ANYPSA?</p>	<p>Bueno, de repente llamar al colaborador y preguntarle cómo se siente.</p>
8	<p>¿ANYPSA ofrece crecimiento profesional para el área de producción?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante. ¿Cómo lo hacen? y si es negativa ¿Por qué?</p>	<p>Claro, pero no profesional, sería un crecimiento empírico, en lo profesional solo dos etapas, universitarios, supervisores o jefe inmediato.</p> <p>En caso de SENATI se tienen patrocinio, y convenios con UPN y UCV.</p>
9	<p>¿Cuáles son las características que un obrero del área de producción debe de tener para lograr un ascenso?</p>	<p>Ser puntual, ser responsable, tener mucho tiempo en la empresa y la actitud de crecer y ser comprometida con su trabajo.</p>
10	<p>¿Podría explicarnos qué tipos de contrato maneja ANYPSA?</p>	<p>Plazo fijo (depende de la evaluación, depende del personal, dependiendo el desempeño y los</p>

		valores del colaborador) y tiempo determinado, contrato de extranjeros.
11	A parte del salario, ¿ANYPSA brinda algún otro beneficio social?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cuáles son? y si es negativa ¿Por qué?	Solo salario, no hay bonos de alimentos. Porque eso ya ha sido determinado por los directores de la empresa, aun desconozco su finalidad, puede ser por costos, excepto en ventas que si necesitan incentivos.
12	Explicar ¿Cuál es su proceso de reclutamiento y selección del área de producción?	Servicio de tercero, ellos hacen una selección para una determinada área. Una vez que hacen el reclutamiento, pasa a gerente, y el gerente determina si realmente esa persona que ha sido entrevistada cumple con el perfil y toman una decisión.
13	¿Cómo es su proceso de capacitación? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Charla de inducción, de seguridad, laboratorio, duración 1 o 2 horas, depende el cargo del personal. De acuerdo con la necesidad del puesto y requerimientos del jefe

ENTREVISTA 02			
DIRIGIDO A: Ingeniero de producción		CÓDIGO: IP02	Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Por supuesto que sí, porque siento que soy parte de la empresa. Por supuesto que me siento bien porque estoy en una empresa que tiene buena imagen	
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es	A través de jefatura, lo que nosotros hacemos es brindar capacitaciones permanentes, uno tiene que estar a diario dando seguimiento.	

	afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	<p>Por supuesto que sí, como toda empresa de nivel, los cursos son dependiendo de las necesidades, es decir, el trabajador identifica las necesidades y la jefatura, lo que hace es gestionarlo.</p> <p>Estamos hablando de seguridad e higiene, hay cursos también al respecto.</p>
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Si, nosotros, jefatura, tenemos implementada el sistema de gestión de calidad por el ISO y eso exige bastante de parte de nosotros.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Por su puesto que si de todo punto de vista, todos sabemos que la exigencia es muy fuerte, controles y contaminación ambiental, seguridad y salud ocupacional.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	<p>Por supuesto que sí, por es mi permanencia, el motivo es porque me siento muy identificado con la empresa y siento que soy parte de ella.</p> <p>Si hablamos de estabilidad laboral, a mi concepto es simplemente resultados, mientras tu entrega resultados, siempre estarás presente,</p>
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Sí, estamos en permanente coordinación y esto es diario.

8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	En este caso solo involucra parte interesada, reforzamos con reuniones con jefatura que planificamos todos los meses.
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Tenemos diferentes medios, anexos, móviles y correos. En este caso ya se hacen visitas personalizadas y es con todos,
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Por supuesto que sí,
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Si porque tenemos planes de carrera que permiten que todos los colaboradores adquieran un mejor puesto a futuro.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Yo creo que sí.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Claro que sí.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Esto depende de que temas, vamos a tratar, por ejemplo, ahora estamos en los temas de impacto ambiental y son de 4 a 5 horas.

	<p>En el caso de trabajador nuevo, viene una inducción calidad, ambientales, seguridad y luego nosotros los jefes lo reforzamos</p> <p>Bueno, en parte nosotros nos diferenciamos de los demás, cómo. El horario normal y estándar es ingresar a las 8 y la tolerancia son 10 minutos. En ANYPSA, tú ya debes estar en tu puesto de trabajo con todos tus implementos solo para laboral. Es más, tratamos de ver que el personal ya debe estar a las 8 en su puesto, por ello fomentamos la responsabilidad laboral.</p>
--	--

ENTREVISTA 03		
DIRIGIDO A: jefe de producción		CÓDIGO: JP03 N°: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Es atractivo si, en primer lugar, por la cantidad de cartera de clientes y por la cantidad de productos a la cual distribuye, el método de ANYPSA es muy particular... en principio trabajar en ANYPSA me ayudado a poder descubrir mejores cosas en cuestión tanto en mi carrera como es mi ámbito profesional.
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Actualizaciones, mira actualmente nosotros tenemos la ISO9001:2015, hace tres meses hemos recertificado y bueno en cuestión a actualizaciones, si no tienen actualizados. Hace poco hemos tenido un curso en formación de auditores internos en lo que es ISO, control de gestión y más que nada en

		relación con la ISO pues es el tema de más actualización.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No, pero se hizo un proyecto que se ha presentado tanto a gerencia como a otras organizaciones, esto será a largo plazo.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Si, inclusive cada tres meses o seis meses, semestralmente, cada jefatura manda un esquema de evaluación de personal, en el cual cada jefe evalúa tanto a su personal como al personal que está a cargo, por lo que medimos indicadores como desempeño y aprendizaje.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Mira actualmente nosotros tenemos un área de seguridad el cual si se encuentra identificada como nuestra área de producción sin embargo los requerimientos son enviados semestralmente para en cuestión de los equipos de protección personal (EPP) para renovación y usos. Cada jefe de seguridad industrial lleva un control, el cual te permite evaluar en cuanto tiempo va a variar o se va a agotar un EPP, una vez ya terminado los usuarios pueden bajar a poder renovar su EPP. En cuestión a producción la empresa si se preocupa.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Si, me siento muy satisfecho, pues como te mencionaba al inicio de la entrevista si bien fue un gran reto entrar a esta empresa y además de descubrir todas las actividades y que ANYPSA no tan solo produce pinturas, sino otros

		productos de calidad y ha sido muy interesante poder haber descubierto ese otro rubro.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	El gerente general (G.G) trabaja todos los días con nosotros en laboratorio, yo tengo trato con el casi todos los días en cuestión a calidad de producto y termino de mejora continua. Todo esto el G.G nos ayuda a mejorar la calidad y presentación del producto.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Reuniones, las reuniones se hacen semanalmente, en mi caso, producción realiza reuniones semanales para tocar temas como avances y desempeño de cada trabajador. Es más, en producción tenemos un indicador que se llama índice de desempeño, el cual me ayuda a medir a cuál de los trabajadores hay que felicitar y hay que premiar, cada sábado yo premio a cada trabajador para motivarlos a que me pueda producir más. El hecho de premiar a todos es lo más correcto porque le ayudas y lo motivas a que pueda mejorar.
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Como te mencione en la anterior pregunta, nosotros tenemos reuniones semanales en el auditorio, el cual está completamente amoblado para poder realizar este tipo de reuniones, en el cual cada operario está en total facultad de poder manifestar que no le ha gustado y como estamos avanzando. Nosotros practicamos la comunicación verbal y directa, adicionalmente se redacta un acta para poder entregar a gerencia y avalar los acuerdos de la reunión.

10	<p>¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?</p>	<p>Actualmente en cuestión a ascensos, tenemos tres grados, tanto en el área de envasado, tal sea en el área de pinturas o como el área de molienda, hay distintas áreas. Si hay oportunidad de ascenso, todos mis operarios saben que tiene la oportunidad de ascender y que claro esté ligado con su desempeño pues yo evalué habilidad.</p>
11	<p>¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?</p>	<p>Si claro, pero todo depende de su desempeño laboral.</p>
12	<p>Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?</p>	<p>El sueldo que ofrece ANYPSA para mí es muy atractivo porque es mayor al que ofrecen otras empresas.</p>
13	<p>Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?</p>	<p>Si, si bien todos pasamos por un periodo de prueba de tres meses, es dependiente de la evaluación que le da la jefatura para lo cual él pueda ascender o seguir en la empresa. En cuestión a que los indicadores vayan de la mejor manera, el operario está en plena facultad de poder continuar en un mejor puesto y sueldo.</p>
14	<p>¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con qué frecuencia se da?</p>	<p>Mira cómo te menciono actualmente nosotros nos encontramos certificados en cuestión a ISO, la capacitación actualmente es constante tanto para el personal como para jefatura, si bien nosotros cursamos un grado o un curso que es presencial, a los muchachos una vez que nosotros hemos recibido la actualización, nosotros somos los responsables de poder transmitir la información con el personal obrero para lo cual nosotros nos reunimos con</p>

		ellos y les podemos explicar. En el caso de un trabajador nuevo primero le damos una inducción de calidad que está facultada para poder explicarle todas sus actividades y todo lo que engloba todo el sistema de gestión de calidad, después se le brinda la capacitación de lo que es seguridad industrial y se les da los equipos de protección personal y para finalizar vienen a mi área y yo de igual manera les explico sus funciones, que hacemos y a que nos dedicamos, esto es como una retroalimentación, luego pasamos por la planta para que inicien su trabajo
--	--	--

ENTREVISTA 04			
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO04	Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque es más que todo por el beneficio de mi persona	
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Sí, cada 6 meses nos actualizan los procesos	
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es	No, ningún tipo de curso.	

	afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, por medio de exámenes
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, ANYPSA dan charlas y nos hacen preguntas
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, tiene un buen clima laboral
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Con jefe de producción sí, pero los gerentes de vez en cuando por charlas cortas, mensualmente
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Si tenemos reuniones donde nos dicen sobre nuestros avances, ellos lo hacen casi siempre, no tengo un número exacto de veces.
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Primero verbal, nos reúne en su oficina y nos pregunta cómo vamos o que necesitamos

10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	En caso mío genera mayor ingreso
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Yo creo que sí, todo depende de nuestro esfuerzo
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, está en el rango y es de acuerdo con tu desempeño laboral
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, dependiendo el tiempo que tienen, cada tres meses, seis meses y cuando tienes 4 años a mas ya es estable
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	El ingeniero de seguridad y el de ambiente nos da charlas para mejorar.

ENTREVISTA 05			
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO05	Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, por la trayectoria que tiene y la necesidad que tengo económicamente y porque está cerca de mi vivienda	
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	En ese campo le falta mucho, anteriormente había más hace dos años, ahora ya no mucho	

3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Si nos evalúa, creo que aproximadamente 6 meses, a ellos les importa más que todo tu comportamiento, faltas tardanzas y eso.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Yo creo que en el área de producción nos está olvidando un poco
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	De algún modo, me siento cómodo por estabilidad laboral, y es más rentable para mí porque me queda cerca a mi casa
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Nosotros ya no tenemos trato con gerencia, tratamos todo con el jefe de recursos o de producción, por orden jerárquico
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Creo que un aproximado cada medio año
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Bueno, mayormente es verbalmente, nosotros de producción no usamos un formato por escrito, el orden es jefe de área y luego recursos humanos

10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Yo creo que sí, porque dependiendo de tu ascenso te suben el sueldo
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Para mí si, aún tengo oportunidad para ascender
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, está en el rango frente al mercado
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	A mí sí, porque tengo contrato indefinido
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Mayormente es seguridad, no con mucha frecuencia, aproximadamente dos horas

ENTREVISTA 06		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO06
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, es una empresa grande y ya me acostumbré a trabajar en ANYPSA, además queda cerca a mi casa y puedo ir almorzar
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Si hay, pero no tanto como antes.

3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No, pero vienen a capacitarnos a la empresa.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, porque nos evalúa constantemente, nos toman exámenes para medir nuestro desempeño.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Si se preocupan por nosotros, nos dan nuestros equipos de protección
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Yo creo que si porque queda cerca a mi casa y se me es fácil llegar temprano
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Nosotros más hablamos con el ingeniero de producción y jefe de producción, ellos están más al pendiente de nuestro avance. Lo hacen casi siempre.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Sí, las reuniones las hacen mensualmente con los jefes.
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Los jefes vienen a visitar el área de producción, yo creo que es verbal porque nosotros no manejamos correos ni nada.

10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Claro que si porque el sueldo y los beneficios aumentarían.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Si he visto que muchos compañeros han ascendido.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, porque en otras empresas están pagando menos
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, porque me dijeron que siempre cada tres meses te renuevan el contrato.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	La última capacitación que recibí fue sobre seguridad y salud en el trabajo, duran una hora y las hacen casi siempre por las funciones que realizamos.

ENTREVISTA 07		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO07
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Me parece atractivo trabajar dentro de la empresa, ya que tiene diferentes áreas y a su vez numerosos procesos donde puedo aprender desde la emisión de una orden de compra hasta la ventana de los productos terminados.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Sí, recuerdo que unas dos veces al año.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	En mi caso, por ser Senatino, ANYPSA me patrocina, yo no cubro nada excepto pasajes cuando debo ir a estudiar.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, sobre todo a nosotros los Senatinos cuando debemos presentar nuestro manual de los procesos que hacemos semanalmente.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, porque me da los beneficios que necesito para seguir estudiando.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	No recuerdo haber visto al gerente general en nuestra área, es inusual.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Sí, el jefe de nuestra área cada seis meses nos da un feedback.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Directa, cualquier duda o inconveniente que he tenido, puedo acercarme directamente a mi jefe de producción
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Sí, porque quiero crecer profesionalmente.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, cuando empiece mis estudios universitarios, creo que tengo más oportunidad.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, ahora estoy como practicante, e igual me pagan sueldo mínimo. A parte de mi patrocinio.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Cuando sea necesario, los jefes nos capacitan.

ENTREVISTA 08		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO08
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Claro, porque sus productos son bien conocidos.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Depende, hay veces que tenemos que aprender nuevos procesos y necesitamos actualizarnos y nuestro jefe nos ayuda en eso.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No que yo recuerde.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Mi jefe de resinas pasa con un cuaderno anotando de vez en cuando lo que hacemos y cómo lo hacemos, creo que el tiempo también.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, porque nos paga a tiempo
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Claro que sí, porque queda cerca a mi casa, me pagan a tiempo y tengo mayor experiencia.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	No.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Solo cuando lo creen necesario, para ver la producción, para algo de actualizaciones ISO.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Directa, cuando el jefe o yo tengamos algo por comunicar solo debo avisar.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Sí, para tener una mejor posición en la empresa.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, pero es un poco difícil.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, yo cuento con contrato indefinido y sigo aprendiendo.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Cada vez que nuestro jefe de producción lo crea conveniente.

ENTREVISTA 09		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO09
		N°: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque es una empresa conocida y que tiene años

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	ANYPSA ha cambiado mucho antes nos tenían más actualizados, ahora es menos.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No tenemos cursos pagados.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, siempre nos están evaluando.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, el jefe siempre nos pregunta sobre nuestro avance o si tenemos alguna dificultad.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, porque cuando pido permiso me lo dan y reconocen cuando hago un buen trabajo.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Nosotros no vemos al gerente, el jefe es el que nos orienta.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Sí, los jefes nos informan los cambios en ANYPSA.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Vienen a nuestra área de trabajo y nos hacen preguntas
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Sí, porque me pagarían más.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, pero te piden estudios y especializaciones.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí pagan igual que otras empresas.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, porque siempre me están renovando el contrato.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Las capacitaciones son sobre seguridad y las hacen casi siempre.

ENTREVISTA 10		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO10
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, me parece que es atractiva porque está muy cerca a mi casa.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Bueno sí, los jefes nos hablan si es que hay que fabricar un nuevo producto o cosas así, lo hacen cuando hay nuevos procesos seguir.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	Depende que curso, si nos capacitan, pero lo hacen dentro la organización.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	El jefe nos evalúa y nos dice en que debemos mejorar.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Casi siempre preguntan, eso es bueno.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Yo creo que sí, porque me gusta lo que hago.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	El trato es con el jefe.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Sí, lo bueno de ANYPSA es que nos comunica las cosas.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Es verbal porque nosotros no manejamos correos.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Por supuesto que sí, tendría un mejor pago.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Yo creo que sí, pero debes tener estudios
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, el sueldo es parecido.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Claro que sí, porque no he visto que los chicos se vayan de aquí.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Nos capacitan cuando llega una nueva máquina.

ENTREVISTA 11		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO11
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Yo trabajo aquí porque soy amigo del gerente y he visto como ha hecho crecer su empresa así que si es un lugar atractivo para trabajar.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Todo depende si hay nuevos requerimientos, nos es que siempre estén con nosotros indicándonos como trabajar.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No nos pagan cursos fuera de la empresa.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Bueno sí, nos toman pruebas de acuerdo con lo que fabricamos.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, porque siempre están haciendo mantenimiento a las máquinas y dándonos equipos de protección nuevos.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, por eso tengo 17 años trabajando aquí, el gerente es una buena persona.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	No
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Bueno siempre estamos informados, creo que es cada mes

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Siempre hay comunicación entre nosotros, yo creo que es buena.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	El ascenso tiene buenos beneficios como un aumento de sueldo.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, porque es una empresa grande, todo depende de nuestro esfuerzo.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, yo creo que en otros lugares están pagando menos.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, porque hay muchos obreros que tienen años trabajando aquí.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Las capacitaciones son constantes, dura una hora creo. La capacitación se trata de temas de seguridad.

ENTREVISTA 12

DIRIGIDO A: Personal Obrero

CÓDIGO: PO12

Nº: FE2

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque es una empresa que tiene muchos beneficios como pagos puntuales y también tenemos eventos recreacionales.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Antes nos hacían más seguimiento, ahora ya es menos.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No nunca, pero si escuchado que los jefes llevan cursos.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Claro que sí, debemos llegar a la meta de fabricación, yo creo que así nos miden.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Yo creo que sí, porque es una de las áreas más grandes.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Yo si me siento satisfecho porque tengo amigos, me pagan bien y me felicitan cuando hago un buen trabajo.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Yo casi nunca trato con el gerente.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Cada quince días o mensualmente tenemos reuniones.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	La comunicación es verbal y es buena.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Claro que sí, porque tendría más beneficios.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, pero antes hay que tener una carrera.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	El sueldo esta por ahí.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, yo creo que nos quedamos por los beneficios que nos ofrecen.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Casi siempre, incluso desde el primer día nos capacitan.

ENTREVISTA 13

DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO13	N°: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque es una empresa que todos conocen, es formal y está cerca a mi casa.	

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Recuerdo que solo nos actualizan cuando es necesario, si hay algo novedoso entonces proceden. En cuanto al tiempo, creo que antes era más frecuente que ahora.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No nos da cursos pagados, solo está lo de los patrocinios hasta donde tengo entendido.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, pero sobretodo son exigentes en nuestro comportamiento, nuestra puntualidad y constancia.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, los jefes directos nos preguntan siempre cómo estamos o qué necesitamos en el área. Recuerdo que en el mundial nos pusieron televisores en el área para ver los partidos, y eso nos gustó mucho.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, por algo tengo tantos años en esta empresa. Me pagan puntual, hay actividades de confraternidad y está cerca a mi casa.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	A veces va al área a revisar cómo van las cosas, pero no tengo trato directo con él.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la	Sí, cada seis meses aproximadamente.

	respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Cualquier cosa que quiera informar o decir de mis cosas personales que tengan que ver con el trabajo acudo a mi jefe directo.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Sí, porque quiero ganar más dinero y quiero más experiencia en lo que hago.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Claro que sí, pero debes especializarte y tener disciplina.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Sí, no tengo problema con el sueldo ahora.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Sí, pero pasado un par de años, al principio son solo cada tres meses.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Siempre nos capacitan, sobre todo en salud y seguridad laboral.

ENTREVISTA 14		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO14
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque los dueños son paisanos y se han esforzado por hacer su marca reconocida.

2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Sí, de vez en cuando lo hacen los jefes.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No. Nuestro jefe dice que eso aún está en planes.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, siempre. Entra el jefe y anota todo lo que ve, según nuestras funciones.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	A veces, porque hace sorteos, show infantil para nuestros hijos, pagos puntuales, pero otras veces hace más cosas por el área administrativa.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Tengo un par de años en la empresa y hasta ahora todo bien.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	No, el gerente es muy poco de comunicarse con nosotros presencialmente, siempre estamos con nuestro jefe de producción.
8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la	Sí, al año unas dos veces.

	siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Verbalmente con el jefe de recursos humanos o nuestro jefe de producción.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Claro que sí, para ganar dinero y darle lo mejor a la familia.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Difícil si es que no tienes estudios superiores.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	Creo que sí porque no he escuchado a algún conocido que trabaje en lo mismo que yo y que ganemos diferente.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Dependiendo, en mí caso sí, porque ya pasé los dos años, pero si eres nuevo no.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	La última capacitación que tuvimos fue para obtener el ISO y duraban un par de horas, pero en general para otras cosas dura entre una a dos horas aproximadamente.

ENTREVISTA 15		
DIRIGIDO A: Personal Obrero		CÓDIGO: PO15
		Nº: FE2
N.º	PREGUNTA	RESPUESTA

1	¿Para usted es atractivo trabajar en ANYPSA debido a su trayectoria? ¿Por qué?	Sí, porque es bien conocida, sobre todo en el cono norte.
2	Según su opinión, ¿Cree que ANYPSA los mantiene actualizados en sus actividades laborales?, si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta, ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?	Cuando hay maquinaria nueva si siempre nos dan información nueva.
3	¿ANYPSA les da la oportunidad de llevar cursos pagados fuera de la organización? Si la respuesta es afirmativa, explicar qué tipo de cursos.	No, los senatinos nada más que tienen esa oportunidad y creo que tiene algunos convenios con universidades.
4	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA los evalúa constantemente en sus actividades laborales? Explicar cómo lo hace.	Sí, porque debemos de producir la cantidad que piden, y nos chequean a ver si hacemos bien nuestro trabajo.
5	Según su opinión ¿Considera usted que ANYPSA se preocupa por el bienestar del área de producción? ¿Por qué?	Sí, a veces el jefe se acerca y nos dice que si tenemos cualquier pregunta que podemos decirle a él directamente. Eso me hace sentir bien.
6	¿Te sientes satisfecho trabajando en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, porque estoy aprendiendo bastante.
7	¿El gerente general se pone en coordinación con ustedes? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	No, rara vez lo vemos por la planta, más está en laboratorio.

8	¿ANYPSA se reúne periódicamente con ustedes para conocer la realidad laboral que están afrontando? Si la respuesta es afirmativa, responder la siguiente interrogante ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Sí, creo que cada seis meses. Más que todo lo hace el jefe en el auditorio para decirnos cómo avanzamos y eso.
9	¿Explicar de qué manera se desarrolla la comunicación entre el personal de producción y ustedes (ANYPSA)?	Con el jefe siempre estamos comunicándonos para cualquier cosita.
10	¿Considera usted importante ascender en esta organización? ¿Por qué?	Sí, para seguir conociendo de los procesos de mi área y sobre todo ganar mejor.
11	¿Para usted es posible ascender en ANYPSA? ¿Por qué?	Sí, pero debo tener antes una carrera y ya luego pensar en ascender.
12	Según su opinión ¿Cree usted que su sueldo es similar al de las otras empresas del mismo rubro? ¿Por qué?	No estoy seguro de eso, pero hasta donde sé, sí.
13	Desde su punto de vista ¿Cree que ANYPSA brinda estabilidad laboral? ¿Por qué?	Ahorita sigo trabajando. El contrato nos renueva cada tres meses, pero me han dicho que cuando pase los tres años ya estaré indefinido.
14	¿Cómo es el proceso de capacitación en ANYPSA? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Con que frecuencia se da?	Dependiendo, en los últimos que tuve una hora casi, sobre seguridad y salud.

ANEXO N° 05: CRITERIOS PARA LA OBSERVACIÓN

Relación laboral	Actitud del jefe	Este criterio consiste en describir el comportamiento de los jefes al momento en el que sucede algún imprevisto con los colaboradores. Permite explicar los rasgos y cualidades usadas para liderar y comunicarse con el equipo de trabajo.
	Actitud del personal obrero	Este criterio consiste en describir el comportamiento del personal obrero al momento en el que sucede algún imprevisto con la ejecución de su trabajo. Permite explicar la conducta usada para comunicar molestias, solicitar permisos o brindar opiniones.
Condiciones de trabajo	Implementos de seguridad	Este criterio se enfoca en describir si los colaboradores cuentan con los respectivos equipos de protección personal (EPP) para el ingreso a planta.
	Supervisión	Este criterio se enfoca en describir como monitorean los jefes de producción al personal obrero.
	Horario de trabajo	Este criterio consiste en describir si se respetan los horarios de entrada, salida y refrigerio.

## ANEXO N° 06: FICHA DE OBSERVACIÓN 01

### **Ficha de Observación 01 – FO1**

Fecha: 29/10/2018

Horario: 07:30 am – 18:00 pm

Lugar: ANYPSA CORPORATION (Autopista Chillón Trapiche, Carabayllo-Lima)

Observadores: Naia Granda y Anahi Congona

Empezamos la observación desde la llegada de los trabajadores de producción en bicicletas, lo que nos dice que en su mayoría viven en zonas aledañas a la empresa. Luego, los obreros fueron a un área para el cambio de ropa, al ingresar a la empresa, ellos ya se encontraban completamente uniformados con los elementos de prevención de riesgo como casco, botas especiales, pantalón y polo, alrededor de las 7:55 a.m. listos para desarrollar sus actividades laborales, después tenían que pasar por la prueba del alcoholímetro, esta es una de las principales políticas. Una vez en planta el señor Marcos Huamán (jefe de producción) monitoreaba la labor de cada trabajador. Asimismo, a las 12:30 p.m. sonaba una sirena en ANYPSA que indicaba el horario de refrigerio, nos dimos cuenta de que los trabajadores tienen un horario de refrigerio de media hora, lo cual nos pareció bastante inusual, sin embargo, vimos que ellos estaban cómodos con ese horario. Después, en su mayoría los de producción trabajaban de forma sincronizada, los que tienen mayor tiempo en la empresa apoyaban a las personas que aún eran nuevas. Al finalizar la jornada laboral, el señor Marcos Huamán, se acercaba a los trabajadores y hacía una pequeña reunión de aproximadamente 10 minutos donde realizaba una retroalimentación de las funciones desempeñadas durante el día, en medio de esta charla, oímos frases como, “El día de hoy según gerencia, estuvimos retrasados en producción, lo que deseo es que tratemos de agilizar procesos en resinas y productos

terminados, para poder abastecer al área de almacén y podamos distribuir rápidamente toda la mercadería, si alguien tiene alguna duda por favor háganmela saber” es ahí donde uno de los trabajadores se manifestó respondiendo, “Señor Marcos, usted nos está haciendo trabajar con algunos obreros nuevos y empezarles a explicar de manera detallada sus funciones en el área es un poco molesto, pido por favor más comprensión de su parte ahora que debemos estar pendiente de su trabajo también”. En base a la situación, el señor Marcos supo cómo manejarlo y prometió a sus trabajadores tratar de hablarlo con gerencia para que sean tomados en cuenta. Asimismo, creemos que esta práctica ayuda a los trabajadores, para que ellos puedan desempeñar mejor sus funciones y se sientan más seguros de trabajar en el área.

## ANEXO N° 07: FICHA DE OBSERVACIÓN 02

### **Ficha de Observación 02 - Código FO2**

Fecha: 02/11/2018

Horario: 14:30 pm – 18:00 pm

Lugar: ANYPSA CORPORATION (autopista Chillón Trapiche, Carabaylo-Lima)

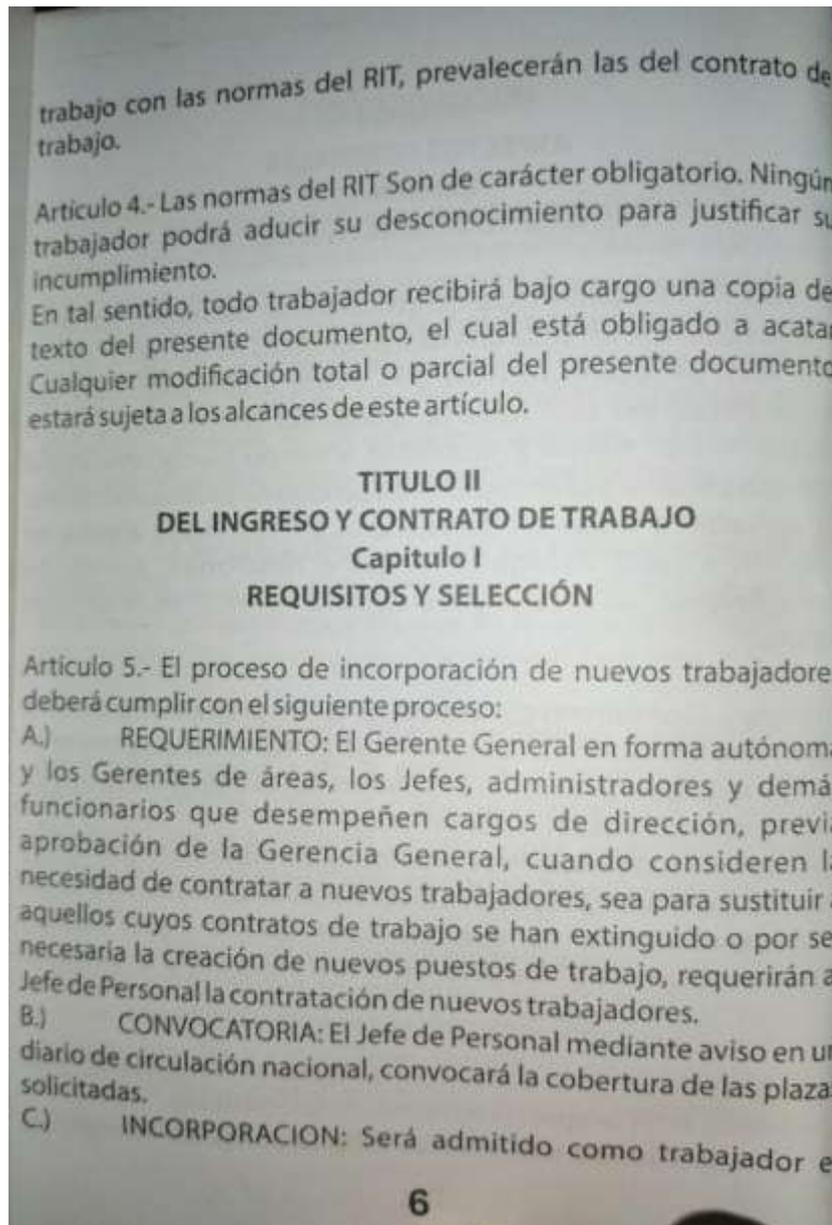
Observadores: Naia Granda y Anahi Congona

Para esta segunda observación estuvimos en la oficina de Recursos Humanos, el señor José Cáceres fue quien nos atendió, durante nuestra visita, pudimos constatar que algunos trabajadores de producción se acercaban para consultar si podían ausentarse por temas familiares o trámites importantes, el señor José fue muy amable con ellos, les explicó detalladamente cómo era la recuperación de horas y el permiso solo sería esporádicamente. Asimismo, observamos que toda situación que presentaban los trabajadores era consultada previamente por parte del sr. Cáceres al gerente financiero, si el gerente no aprobaba la solicitud de los trabajadores, el sr. Cáceres informaba que no procedía su solicitud y le explicaba los motivos.

Por otro lado, pudimos observar que, en cuanto a los aumentos de sueldo, no era fácil de solicitarlos, puesto que, los obreros debían tener más de un año en la empresa para poder acceder a un aumento.

ANEXO N° 08: INCORPORACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES - RIT





capacidad laboral, técnica y/o profesional, mediante la  
presentación de certificados de estudios y/o trabajo.

Artículo 7.- Cualquier información o documento falso  
proporcionado por el postulante con ocasión de su admisión o  
mientras se mantenga el vínculo laboral será de su única  
responsabilidad laboral y/o penal.

La documentación presentada y toda la información incluida en  
ella, tienen el carácter de declaración jurada.

## Capítulo II CONTRATO DE TRABAJO

D.) SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO: Admitido el nuevo  
trabajador, el Jefe de Personal informará al área legal a fin de  
suscribir el respectivo contrato, o de ser el caso al Departamento  
Contable a fin de ponerlo en planilla.

Al respecto se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Periodo de Prueba.- El periodo de prueba es de (03) tres  
meses, pero deberá ampliarse obligatoriamente a seis en el caso de  
trabajadores calificados y de confianza y a un año en caso de  
trabajadores de dirección.

- Extranjeros.- Se deberá de cumplir con las normas que  
regulan la contratación de trabajadores extranjeros; Se tramitará la  
aprobación del contrato ante el Ministerio de Trabajo y el carné de  
extranjería. La Duración de estos contratos será máximo de un año,  
pudiéndose prorrogar a pedido del funcionario que solicitó la  
contratación.

- Tiempo Parcial.- Si la labor para la cual se requirió al  
trabajador es a tiempo parcial, deberá redactarse en contrato en

postulante que haya obtenido la mejor evaluación, previa calificación por el Gerente y la Trabajadora Social que realiza la evaluación socio – familiar y laboral.

Artículo 6.- Los requisitos para admitir a un nuevo trabajador son:

- a.) Ser mayor de edad. En caso de menores de edad, deberán contar con la respectiva autorización del Ministerio de Trabajo.
- b.) Ser de nacionalidad peruana. Podrá contratarse trabajadores extranjeros, de manera excepcional, siempre que cuenten con visa de trabajo.
- c.) Poseer los requisitos de capacitación para el trabajo, sean: estudios, títulos, especialidad, experiencia y los demás que sean señalados por el funcionario que solicitó al trabajador.
- d.) No ser pensionista, salvo que acredite haber renunciado a la pensión.
- e.) Presentar la siguiente documentación:
  - Currículum vitae documentado. Deberán presentarse copias de los títulos y grados académicos de ser el caso.
  - Certificado de estudios
  - Documento Nacional de Identidad (D.N.I.)
  - Certificado de Antecedentes Policiales, Penales ó Judiciales.
  - Certificado Domiciliario y/o Declaración Jurada conforme a Ley.
  - Certificados de Trabajo emitidos por los anteriores empleadores.
  - Certificado de Salud.
  - 02 fotografías tamaño carné.
- f) Gozar de buena salud física y mental.
- g) En todos los casos se exigirá que los postulantes acrediten su

ANEXO N° 09: INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRES Y APELLIDOS DEL PERSONAL	COMPETENCIA	CALIDAD EN EL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO
	<p>Responde bien los procedimientos establecidos en los procesos, analiza resultados y los mejora.</p> <p>Aplica los procedimientos establecidos en los procesos para la ejecución de sus actividades.</p> <p>Muestra conocimientos técnicos, prácticos y teóricos.</p> <p>Conoce los procedimientos establecidos en los procesos y los aplica de manera eficiente.</p> <p>Es capaz de identificar los errores y mejorarlos.</p>	<p>Cumple con los procedimientos establecidos en los procesos.</p> <p>Aplica los procedimientos establecidos en los procesos de manera eficiente.</p> <p>Muestra conocimientos técnicos, prácticos y teóricos.</p> <p>Conoce los procedimientos establecidos en los procesos y los aplica de manera eficiente.</p> <p>Es capaz de identificar los errores y mejorarlos.</p>	<p>Muestra una actitud positiva y colaborativa con sus compañeros.</p> <p>Responde bien los procedimientos establecidos en los procesos.</p> <p>Aplica los procedimientos establecidos en los procesos de manera eficiente.</p> <p>Muestra conocimientos técnicos, prácticos y teóricos.</p> <p>Conoce los procedimientos establecidos en los procesos y los aplica de manera eficiente.</p> <p>Es capaz de identificar los errores y mejorarlos.</p>	<p>Muestra una actitud positiva y colaborativa con sus compañeros.</p> <p>Responde bien los procedimientos establecidos en los procesos.</p> <p>Aplica los procedimientos establecidos en los procesos de manera eficiente.</p> <p>Muestra conocimientos técnicos, prácticos y teóricos.</p> <p>Conoce los procedimientos establecidos en los procesos y los aplica de manera eficiente.</p> <p>Es capaz de identificar los errores y mejorarlos.</p>	<p>Muestra una actitud positiva y colaborativa con sus compañeros.</p> <p>Responde bien los procedimientos establecidos en los procesos.</p> <p>Aplica los procedimientos establecidos en los procesos de manera eficiente.</p> <p>Muestra conocimientos técnicos, prácticos y teóricos.</p> <p>Conoce los procedimientos establecidos en los procesos y los aplica de manera eficiente.</p> <p>Es capaz de identificar los errores y mejorarlos.</p>

ORGANIZACIÓN	SEGURIDAD			
Cumple con entregar a tiempo las actividades encomendadas a su cargo.				
Ordena su trabajo para facilitar las actividades a su cargo.				
Evita pérdidas de tiempo en el manejo de los procesos o recursos.				
Utiliza efectivamente los recursos a su disposición.				
Hace uso correcto de los EPP's durante el desempeño de sus labores.				
Cumple con el reglamento de seguridad de la empresa.				
Identifica los peligros y riesgos en el trabajo.				
Propone ideas y/o sugerencias con el fin de mejorar la seguridad en el trabajo.				
Al término de su trabajo, ordena y evita dejar condiciones inseguras al trabajador entrante.				
		<b>TOTAL PUNTAJE</b>		
			<b>% EFICIENCIA</b>	
				<b>INDICADOR</b>

ANEXO N° 10: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Variable: Estrategias de Retención de capital humano		
Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuáles son las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de una empresa del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION?	Determinar las estrategias de retención de capital humano en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION.	Enfoque: Cualitativo
Problema Específico	Objetivo Específico	
¿Cuáles son las estrategias relacionadas al crecimiento profesional en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA?	Identificar las estrategias relacionadas al crecimiento profesional en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.	Alcance: Descriptivo
¿Cuáles son las estrategias relacionadas a la evaluación y compensación en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA?	Identificar las estrategias relacionadas a la evaluación y compensación en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.	Diseño: Fenomenológico
¿Cuáles son las estrategias relacionadas al ambiente laboral en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA?	Identificar las estrategias relacionadas al ambiente laboral en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA CORPORATION SA.	Instrumento de recolección de datos: Entrevista y fichas de observación





ANEXO N° 13: CARTA DE AUTORIZACIÓN 1

Formato 04

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA -  
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

 UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

Yo Nemecio Torvisco Palomino  
(Nombre del representante del área de la empresa)

identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 21886080 en mi calidad de  
Director Gerente financiero  
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)

del área de Finanzas  
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución ANYPSA CORPORATION SA  
(Nombre de la empresa)

con R.U.C N° 20600346149, ubicada en la ciudad de Lima

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor Naia Granda Gomez  
Arlins  
(Nombre completo del bachiller)

identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 70485126, bachiller en la carrera de  
Administración  
(Nombre de la carrera profesional)

para que utilice la siguiente información de la empresa:  
Información relacionada a la gestión del talento humano y áreas  
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis  o Trabajo de Suficiencia Profesional ( ) y de esta  
manera optar al Título Profesional.

22 de Septiembre del 19

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

( ) **Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional:** Adjunta Vigencia Poder del Representante Legal  
de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o  
cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

Mencionar el nombre de la empresa.

  
 ANYPSA CORPORATION S.A.  
 NEMECIO TORVISCO PALOMINO  
 Director Gerente Financiero  
 Fecha: U.C. 20600346149  
 DNI: 21886080

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia  
Profesional son auténticos, y que el Representante que brindó la información estaba facultado para  
ello. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido a un procedimiento  
disciplinario; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la  
empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Naia Granda Gomez  
Firma Bachiller

Fecha:  
DNI: 70485126

CÓDIGO DE DOCUMENTO    COR-F-REC-SA-17.08  
FECHA DE VIGENCIA    11/04/2019

NÚMERO VERSIÓN    02    PÁGINA    Página 1 de 1

ANEXO N° 14: CARTA DE AUTORIZACIÓN 2

Formato 04

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA -  
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

**Yo** Nemesio Torvisco Palomino  
(Nombre del representante del área de la empresa)

identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 21886080 en mi calidad de  
Director Gerente Financiero  
(Nombre del jefe del representante del área de la empresa)

del área de Finanzas  
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución ANYPSA CORPORATION S.A  
(Nombre de la empresa)

con R.U.C. N° 20600346149 ubicada en la ciudad de Lima

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor Anahi Paula Congona Aguilar  
(Nombre completo del bachiller)

identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 76226130 bachiller en la carrera de  
Administración  
(Nombre de la carrera profesional)

para que utilice la siguiente información de la empresa:

Información relacionada a la Gestión del Talento Humano y afines.  
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis (x) o Trabajo de Suficiencia Profesional ( ) y de esta manera optar al Título Profesional.

22 de Septiembre del 2019

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

( ) Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.

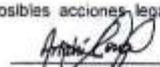
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

(x) Mencionar el nombre de la empresa.

  
 ANYPSA CORPORATION S.A.  
 DIRECTOR GERENTE FINANCIERO  
 Fecha: 20190924 14:53  
 DNI: 21886080

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos, y que el Representante que brindó la información estaba facultado para ello. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido a un procedimiento disciplinario; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
 Firma Bachiller  
 Fecha:  
 DNI: 76226130

CÓDIGO DE DOCUMENTO: CON-I-REC-SA-17.08  
FECHA DE VIGENCIA: 11/04/2015

NÚMERO VERSIÓN: 02 PÁGINA: Página 1 de 1

ANEXO N° 15: VISITA A INSTALACIONES DE ANYPSA

