



**“DIFERENCIA EN EL NIVEL DE ENGAGEMENT ENTRE EL
PERSONAL OBRERO CONTRATADO TRAS CULMINAR EL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LABORAL JUVENIL Y EL
PERSONAL OBRERO INCORPORADO POR CONTRATACIÓN
TRADICIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO EN
PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Carmen María Vivanco Solano

Sr. José Augusto Rentería Pineda

Sr. Richard Darwin Vásquez Cabrejo

Sra. Yasmin Rosío Cedamano Del Carpio

Asesor: Profesor Gabriel Levrini

2019

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor, Gabriel Levrini, por la guía constante para la elaboración de esta investigación, y a nuestras familias, por su firme soporte.

Resumen ejecutivo

La tasa de desempleo en los jóvenes peruanos es cuatro veces mayor que la tasa de desempleo en los adultos (INEI 2016, Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza). Asimismo, el año 2005 se aprobó en el Perú la Ley 28518 sobre modalidades formativas laborales, con el objetivo de contribuir en el desarrollo de capacidades y vincular a los jóvenes con la demanda del mercado laboral. Sin embargo, a la fecha se conoce poco sobre el impacto de este tipo de programas en las empresas. En ese sentido, el propósito de esta investigación es identificar las diferencias en el nivel de *engagement* del personal obrero contratado tras culminar un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (modalidad formativa laboral vigente) y el personal obrero contratado mediante la vía tradicional (a través de un proceso de reclutamiento, selección e incorporación estándar) en una empresa de consumo masivo de Lima - Perú.

Para ello, aplicamos la escala de medición de UWES y la escala de Likert con el fin de recolectar la información pertinente de nuestras muestras (extraídas de ambas poblaciones) y observar la existencia de diferencias significativas entre una y otra, a nivel general y respecto a cada dimensión del constructo *engagement* (vigor, dedicación y absorción). Posteriormente, identificamos las diferencias existentes por sexo y años de servicio a nivel general y por cada una de las muestras mencionadas.

Los resultados obtenidos confirmaron las hipótesis de estudio, encontrándose diferencias significativas entre una muestra y otra, con mayor nivel de *engagement* en los colaboradores incorporados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil; asimismo, se encontraron diferencias significativas al comparar cada una de las dimensiones, identificando que los colaboradores que participaron del Programa de Capacitación Laboral Juvenil exhiben niveles más altos de vigor, dedicación y absorción que sus pares incorporados mediante contratación tradicional. No obstante, no se observaron diferencias significativas según el sexo de los evaluados. Finalmente, y respecto a los años de servicio, se identificaron diferencias significativas en los colaboradores con 1 a 2 años de servicio, no existiendo diferencias significativas entre los grupos que declararon 3 a 4 años de servicio; sin embargo, se identificaron nuevamente diferencias significativas en los grupos que declararon 5 a 6 años de servicio.

Finalmente, el estudio propone un plan de acción con el objetivo de brindar un modelo básico o lineamientos claves a organizaciones distintas, de similar envergadura, del mismo rubro o que compartan características similares con la empresa estudiada en este caso, con la finalidad de que puedan implementar el programa en el desarrollo de su gestión.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática del estudio.....	2
3. Objetivos del estudio.....	2
3.1Objetivo general.....	2
3.2Objetivos específicos.....	3
4. Pregunta de investigación.....	3
5. Hipótesis.....	3
6. Justificación del estudio.....	3
7. Alcance del estudio.....	4
8. Limitaciones del estudio.....	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Definición conceptual de <i>engagement</i>	5
2. Análisis y distinción de constructos.....	9
2.1Satisfacción laboral.....	9
2.2Diferencias conceptuales entre satisfacción laboral y <i>engagement</i>	10
2.3Compromiso laboral.....	11
2.4Diferencias conceptuales entre compromiso laboral y <i>engagement</i>	12
2.5Implicación laboral.....	13
2.6Diferencias conceptuales entre implicación laboral y <i>engagement</i>	13
3. Métodos de medición de <i>engagement</i>	14
4. Efectos del <i>engagement</i> en las organizaciones.....	14
5. Modalidades formativas.....	15
5.1Conceptos básicos.....	15
5.2Capacitación laboral juvenil.....	16
5.2.1 Especificaciones de la capacitación laboral juvenil.....	16
6. Vías de contratación de personal.....	18
6.1Contratación tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ).....	18

6.2 Contratación tradicional.....	18
Capítulo III. Estudio de caso.....	19
1. Presentación de la empresa	19
2. Descripción estructural	19
3. Cultura organizacional	21
4. Programa de Capacitación Laboral Juvenil	21
4.1 Antecedentes del programa.....	21
4.2 Fases del programa	22
4.2.1 Proceso de reclutamiento y selección	22
4.2.2 Proceso de incorporación.....	23
4.2.3 Proceso de inducción	24
4.2.4 Proceso de capacitación	24
4.2.5 Proceso de evaluación.....	25
4.2.6 Proceso de certificación	25
4.2.7 Proceso de contratación	26
Capítulo IV. Metodología de investigación.....	27
1. Diseño de investigación	27
2. Instrumentos de medición	27
2.1 Escala de medición de <i>engagement</i> de Utrech (UWES).....	27
2.1.1 Escala Likert	29
3. Conformación de la muestra	29
4. Procedimiento de recolección de datos.....	31
5. Análisis estadísticos	31
5.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento.....	31
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	31
Capítulo V. Resultados	33
1. Resultados de los análisis de confiabilidad del instrumento.....	33
2. Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	34
3. Verificación la hipótesis de estudio-comparación entre grupos	34

Capítulo VI. Propuesta de un modelo de implementación del Programa de CLJ para la contratación de colaboradores.....	38
1. Objetivos.....	38
1.1.Objetivo general.....	38
1.2.Objetivos específicos	38
2. Metodología e instrumentos.....	38
3. Público objetivo	39
4. Modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)	39
4.1Etapa de prediagnóstico	39
4.1.1 Perfil de la empresa.....	39
4.1.2 Análisis situacional.....	40
4.1.3 Herramientas diagnósticas	40
4.1.4 Unidades de análisis.....	40
4.2Etapa de diagnóstico	41
4.3Diseño y desarrollo de plan de acción para la implementación de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)	42
4.4Indicadores de seguimiento y monitoreo	45
4.4.1 Indicadores sobre las acciones formativas implementadas.....	46
4.4.2 Otros indicadores comparativos.....	47
4.5Estrategias de mejora continua	47
5. Presupuesto del plan de acción	48
Conclusiones y recomendaciones.....	49
1. Discusión y conclusiones.....	49
2. Recomendaciones	53
3. Limitaciones del estudio	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	64
Notas biográficas.....	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Condiciones psicológicas del <i>engagement</i> personal y el <i>disengagement</i> en el trabajo.....	8
Tabla 2.	Resumen comparativo sobre las definiciones de <i>engagement</i>	8
Tabla 3.	Medición de <i>engagement</i>	14
Tabla 4.	Modalidades formativas laborales, basadas en la Ley 28518.....	16
Tabla 5.	Capacitación laboral juvenil, según la Ley 28518.....	17
Tabla 6.	Malla curricular de la CLJ.....	25
Tabla 7.	Dimensiones de la Escala de Utrech.....	29
Tabla 8.	Conformación de la muestra (general).....	30
Tabla 9.	Resultados del análisis de confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y el total de la escala.....	33
Tabla 10.	Análisis de la normalidad a través del coeficiente de Shapiro-Wilk.....	34
Tabla 11.	Comparación de medianas en las variables de estudio según participación del Programa CLJ.....	35
Tabla 12.	Comparación de medianas en las variables de estudio según sexo.....	35
Tabla 13.	Comparación de medianas: años de servicio y participación del Programa CLJ... ..	36
Tabla 14.	Preguntas tipo para el diagnóstico orientado a la implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, según unidades de análisis identificadas.....	41
Tabla 15.	Planificación y diseño del <i>business case</i>	44
Tabla 16.	Plan de comunicación interna.....	44
Tabla 17.	Implementación, seguimiento y control.....	45
Tabla 18.	Presupuesto del plan de acción del Programa CLJ.....	48
Tabla 19.	Tabla resumen de objetivos y conclusiones del presente estudio.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Definición de <i>engagement</i> de acuerdo con Khan (1990).....	6
Gráfico 2.	Comparativo entre satisfacción laboral y <i>engagement</i>	11
Gráfico 3.	Comparativo entre compromiso laboral y <i>engagement</i>	13
Gráfico 4.	Comparativo entre implicancia laboral y <i>engagement</i>	13
Gráfico 5.	Resumen comparativo de constructos	13
Gráfico 6.	Organigrama de la empresa.	20
Gráfico 7.	Modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil ...	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Antecedentes y estructura de la investigación	65
Anexo 2.	Encuesta de <i>engagement</i> empleada en la presente investigación	68
Anexo 3.	Análisis de confiabilidad en cada una de las preguntas de las dimensiones del constructo <i>engagement</i> a través del coeficiente de alfa de Cronbach.....	69
Anexo 4.	Correlaciones entre constructos del estudio	69
Anexo 5.	Correlación ítem-test	70
Anexo 6.	Diagrama de Ishikawa	71
Anexo 7.	Matriz de pérdidas y ganancias	72
Anexo 8.	Análisis de costo de hora-hombre de los participantes en el proyecto	73

Capítulo I. Introducción

La presente investigación se centra en determinar las diferencias en el nivel de *engagement* entre los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y aquellos incorporados por contratación tradicional en una empresa de consumo masivo en Perú. A continuación, pasaremos a desarrollar el capítulo uno correspondiente a la parte introductoria, implica el recuento de antecedentes, problemática de estudio, objetivos, pregunta de investigación, justificación, alcance y limitaciones del estudio; posteriormente, avanzaremos sistemática y secuencialmente hacia cada punto detallado en el esquema del anexo 1.

1. Antecedentes

Fuera de factores como contexto global, reformas estructurales y crecimiento económico, que afectan los resultados de la productividad, es la educación la que determina el crecimiento sostenible de la productividad y/o el capital humano, aunque en el Perú, la inversión en este rubro a nivel del Estado se mantiene por debajo del 3% del presupuesto del PBI (Céspedes *et al.* 2016).

Por ello, consideramos importante destacar los resultados positivos que la capacitación laboral aporta a las organizaciones y poner dicha información al alcance de los directivos de diversas empresas a fin de favorecer la incorporación de dichas modalidades en el sector privado, pues, como ya mencionamos, la capacitación en el trabajo contribuye en incrementar la productividad y capital humano y ocasiona retornos a corto plazo para los trabajadores y empleadores; de igual modo, las modalidades formativas promueven que más personas tengan las habilidades para ser más competitivas y mejorar los índices de productividad, que finalmente aportan a la rentabilidad de la empresa y colaboran con el logro de los resultados corporativos (Céspedes *et al.* 2016).

Para fines de la presente investigación, hemos elegido la variable de *engagement*, pues existen evidencias de resultados positivos al correlacionar el nivel de *engagement* y los resultados organizacionales deseados (Vega y Alarcón 2018); también Towers Perrin (2007), mencionado por Walton (2009), comenta que en su estudio se evaluaron 50 empresas globales y el *engagement* de sus trabajadores. Las compañías con altos niveles de *engagement* en sus trabajadores experimentaron 19% de incremento en el ingreso de sus operaciones, mientras que empresas con bajos niveles de *engagement* redujeron sus ingresos en 32%. En relación con esto, Salanova y Schaufeli (2004) mencionan sobre la importancia de generar *engagement* en los colaboradores y que es un reto emergente en la dirección de recursos humanos; por lo cual, consideramos necesaria la profundización del tema.

Asimismo, hemos situado nuestro estudio en un grupo de colaboradores contratados tras culminar un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) con el fin de poder identificar su nivel de *engagement* en comparación a aquellos que no han participado de dicho programa. Hemos seleccionado una empresa de consumo masivo en Perú, que trabaja con la modalidad de CLJ desde el año 2010, ofreciendo a sus mejores egresados (los mejor calificados de cada promoción) la posibilidad de contratación, teniendo en la actualidad alrededor de 60 colaboradores activos provenientes de dicha modalidad, entre las diferentes plantas y empresas del grupo.

2. Problemática del estudio

Para mejorar los niveles de productividad en el Perú se requiere que los trabajadores incrementen de manera sostenible su capital humano, es decir, una mejor formación educativa, capacitación y experiencia laboral. El Estado tiene políticas públicas para promover la capacitación laboral juvenil, que a corto plazo genera habilidades y conocimientos en los participantes y mejora su empleabilidad, sin embargo, consideramos conveniente realizar un estudio de caso que ofrezca una ruta de implementación de la modalidad formativa de capacitación laboral juvenil, en este caso, en una empresa de consumo masivo. A fin de presentar data real de una experiencia de implementación de este tipo de modalidad, se describe el contexto organizacional en el que se ha desarrollado, las diversas etapas del programa y los perfiles seleccionados (para los participantes y los lineamientos de contratación posteriores).

Asimismo, en la presente investigación, se plantea evaluar el nivel de *engagement* de obreros con similares características demográficas, pero que ingresaron a la empresa por diferentes canales, los egresados de un programa de capacitación laboral juvenil y aquellos colaboradores que ingresan a la empresa por contratación tradicional, con el fin de conocer si existen diferencias significativas entre ambas poblaciones. Se espera tener información con que orientar el interés del sector empresarial privado en el desarrollo formativo de los jóvenes sin desviar el enfoque en los resultados, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

Identificar las diferencias entre el nivel de *engagement* de los operarios contratados tras culminar el programa de capacitación laboral juvenil y los incorporados por contratación tradicional en una empresa peruana de consumo masivo.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las diferencias de *engagement* que existen entre los operarios contratados tras culminar el programa de capacitación laboral juvenil y los incorporados por contratación tradicional en relación con el sexo de los evaluados.
- Identificar las diferencias de *engagement* que existen entre los operarios contratados tras culminar el programa de capacitación laboral juvenil y los incorporados por contratación tradicional en relación con el rango de años de servicio en la compañía.

4. Pregunta de investigación

¿Existen diferencias en el nivel de *engagement* de los operarios contratados tras culminar el programa de capacitación laboral juvenil y los operarios incorporados por contratación tradicional en una empresa del sector de consumo masivo en el Perú?

5. Hipótesis

Existen diferencias en el nivel de *engagement* de los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil con respecto a los operarios contratados por la modalidad tradicional.

6. Justificación del estudio

La relevancia del presente estudio radica en que no se tiene referencia de investigaciones en el Perú sobre los resultados de los niveles de *engagement* en obreros que han pasado por un Programa de Capacitación Laboral Juvenil antes de ser contratados. Creemos importante tener resultados empíricos sobre los efectos del Programa de Capacitación Laboral Juvenil que sean de interés del corporativo, además de aportar a la empleabilidad de los participantes, ya que el nivel de *engagement* de los colaboradores genera una alta motivación intrínseca y promueve el mejor desempeño de sus tareas (Bakker 2006; Schaufeli y Salanova 2007).

El presente estudio nos permite contribuir a la toma de decisiones de la alta gerencia y de las gerencias de desarrollo humano al proveer información relevante respecto a los programas de capacitación laboral y el nivel de *engagement* que presentan los colaboradores que culminaron dicho programa en comparación a aquellos incorporados por contratación tradicional, lo que podría favorecer la diversificación de modelos de contratación en las organizaciones, apostando por la formación en valores y habilidades técnicas del operario.

7. Alcance del estudio

El presente trabajo de investigación busca evaluar las diferencias en los niveles de *engagement* de los colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil en una empresa de consumo masivo en Perú y aquellos que ingresaron a dicha empresa mediante la contratación tradicional.

Asimismo, dentro de los posibles beneficios de esta investigación consideramos:

- La revalorización de un modelo de contratación que apoya a la población laboral juvenil si se evidencia un nivel de *engagement* que la empresa de estudio pueda considerar valioso para mejorar sus resultados.
- Contribuir al desarrollo académico de la psicología organizacional en el Perú, a través de la investigación de una de las modalidades formativas vigentes en el país, analizando el nivel de *engagement* de sus egresados en una de sus empresas más representativas.
- Brindar información de interés que aporte a la gestión estratégica del talento y de pie a futuras investigaciones relacionadas al tema.
- Ofrecer un modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil para que pueda ser desarrollado en otras sedes, unidades de negocio distintas, otros puestos o cualquier otra variable que la empresa considere.

8. Limitaciones del estudio

Como estudio cuantitativo, existe el riesgo de que, al aplicar una encuesta o inventario de preguntas a los participantes, la muestra encuestada no siempre diga la verdad sino más bien intente brindar la respuesta que consideran que el evaluador espera, por lo cual, nunca será 100% confiable. Sin embargo, empleamos instrumentos estandarizados y validados con la finalidad de lograr el máximo porcentaje de confiabilidad posible.

Asimismo, consideramos necesario tener en cuenta que el presente estudio ha sido desarrollado dentro del ámbito de una empresa de consumo masivo, que tiene implementado el Programa de Capacitación Laboral Juvenil desde el año 2010 y opera en Lima, por lo que se requerirá investigar con mayor profundidad en otros ámbitos de ser necesario emplear sus resultados en distintas coyunturas.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo, y considerando los objetivos de nuestra investigación, creemos necesario analizar nuestras variables de estudio, es decir, delimitar el marco conceptual de *engagement*, incluyendo su definición como un constructo único y específico, que impacta sobre los resultados organizacionales de manera distinta de otros constructos similares tales como satisfacción laboral, compromiso laboral e implicación laboral; por lo cual, iniciaremos brindando la definición de *engagement* que para fines de este estudio vamos a emplear y pasaremos a establecer las diferencias entre cada uno de los constructos mencionados. Asimismo, revisaremos las escalas de medición con que usualmente se trabaja la investigación de esta variable y profundizaremos sobre aquella que decidiremos emplear en el presente estudio de caso. De igual manera, es necesario definir el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ), enmarcado en la coyuntura actual de una empresa de consumo masivo en Lima - Perú, teniendo en cuenta el ambiente organizacional en que se desarrolla y sus propios indicadores.

1. Definición conceptual de *engagement*

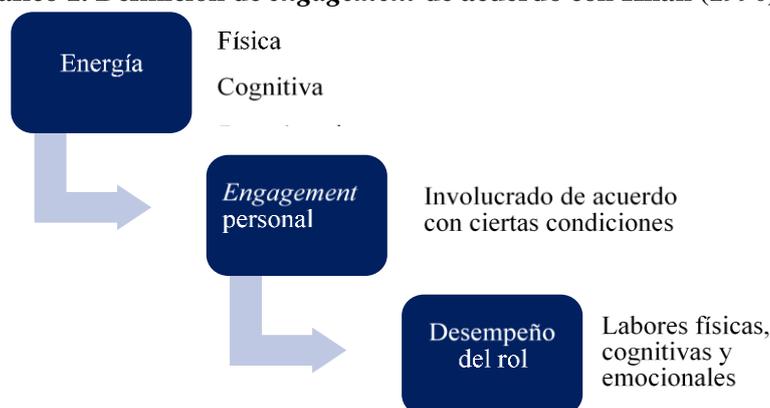
El *engagement* es un constructo que toma realce en los últimos años, pues se estima que predice resultados de desempeño de los trabajadores, así como comportamientos de la persona en el contexto laboral, y gracias a ello, se pueden inferir resultados que las empresas buscan en sus organizaciones, tales como la mejora en el rendimiento. Bakker *et al.* (2008) concluye en su investigación que hay una relación entre el *work engagement* y el desempeño, asevera además que los empleados que tienen *engagement* tienen mejores resultados financieros y clientes más satisfechos. De ahí la importancia de su estudio. Sin embargo, empezaremos revisando las diversas definiciones de *engagement* en el transcurso de la historia y las investigaciones antes de volver sobre su relevancia para el campo organizacional.

En la investigación de Christian *et al.* (2011), se menciona que gracias a la revisión de más de 200 publicaciones relacionadas al *engagement*, se pudo determinar que la mayoría de ellos refieren a Kahn y su investigación titulada “Condiciones psicológicas del *engagement* y *disengagement* personal en el trabajo”, de 1990, como la investigación de donde parte conceptualmente este constructo. Aunque poco se ha investigado sobre los antecedentes del *engagement*, y hay diversas nomenclaturas dependiendo del autor, estas engloban de forma similar el mismo concepto (Hale 2016). Así, algunos autores hacen referencia al término *work engagement* (Schaufeli y Bakker 2003; Schaufeli *et al.* 2006; Sonnentag 2003), otros usan *employee engagement* (Harter *et al.* 2002; Saks 2006; Townsend y Gebhardt 2008; Wollard y Shuck 2011) y Kahn (1990) menciona

los términos *personal engagement* y *disengagement*.

De igual manera, propone que el *engagement* implica que las personas ofrecen distintas entregas de sí mismas al desarrollo de sus labores, existiendo una inversión de sí mismo a nivel físico, cognitivo y emocional en los roles asignados, durante sus actividades laborales (Kahn 1990). Además, cita como preámbulo de su trabajo a la publicación de Goffman (1961) titulada “Encounters: two studies in the sociology of interaction”, donde se propone el concepto de apego y desapego en el desempeño de roles. Cabe indicar que la investigación de Khan se realizó en dos organizaciones, un campamento de verano y un estudio de arquitectos. Empleó una metodología cualitativa mediante la observación, análisis documental, autorreflexión y entrevistas a profundidad. Como resultado, obtuvo la definición de los conceptos de *personal engagement* y *disengagement* (Khan 1990). Así, el *engagement* personal es definido como el uso y expresión simultánea de lo mejor de sí mismo en comportamientos laborales que promueven: la conexión con el trabajo y con el resto; la presencia personal (física, cognitiva y emocional); y el activo y pleno desempeño de su rol. La premisa de Khan es que las personas tienen distintas dimensiones de sí mismas y que, de acuerdo con ciertas condiciones, prefieren o no, emplearlas y expresarlas en el desempeño de sus roles, y dirigir energía personal en labores físicas, cognitivas y emocionales. El *disengagement* es la contraposición de este concepto (Khan 1990). En el gráfico 1 se puede observar el esquema que resume la definición de Kahn.

Gráfico 1. Definición de *engagement* de acuerdo con Khan (1990)



Fuente: Elaboración propia 2019.

Kahn (1990) dice, además, que las personas que tienen *engagement* personal, se pueden mantener dentro de un rol sin sacrificar su yo, esto resulta de la combinación de expresarse y emplear lo mejor de sí en el desempeño de sus funciones. Con ello, se alcanzan comportamientos que mantienen viva la relación de uno mismo con el rol asignado. También se menciona en el estudio que las personas se vuelven físicamente involucradas en tareas, ya sea en solitario o con otros,

cuando se les permite demostrar lo que piensan y sienten, su creatividad, sus creencias y valores y sus conexiones personales con otros. En su investigación sobre las condiciones psicológicas que influyen para que las personas generen *engagement* personal y cuya ausencia generan *disengagement*, Khan (1990) divide 3 dimensiones:

- a. *Meaningfulness*, descrito como el beneficio a cambio de la inversión de sí mismos, cuando las personas se sienten valoradas, útiles, que valen la pena.
- b. Seguridad, sentirse libres de mostrar y emplear sus habilidades sin temor de consecuencias negativas a su imagen, estatus o carrera.
- c. Disponibilidad como la sensación de poseer los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para involucrarse en el desempeño de un rol. En la tabla 1, podemos ver con más detalle las dimensiones trazadas por Khan (1990).

Otros autores han investigado también respecto al *engagement*, según Hale (2016), todos concuerdan en que el *engagement* es una condición que la organización aspira a desarrollar en sus empleados, debido a que ocasiona que el trabajador se involucre y enfoque sus esfuerzos; así como también, que la organización para la que trabaje le cause entusiasmo y pasión, pues todos describen de alguna forma, componentes de comportamiento, conocimiento y emocionales importantes para el ámbito organizacional.

Maslach *et al.* (2001) describen que el *engagement* se caracteriza por energía, involucramiento y eficacia, los cuales son considerados los opuestos directos de las dimensiones del *burnout* (agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional). Menciona también que en su investigación se empleó como herramienta de evaluación el MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) como método de medición.

Al respecto, también Bakker *et al.* (2008) mencionan que Maslach y Leiter (1997) describen que en el *burnout* la energía se vuelve cansancio, el involucramiento se vuelve cinismo y la eficacia ineficiencia y que, además, el *engagement* y el *burnout* son vistas como variables dependientes por estos autores.

Tabla 1. Condiciones psicológicas del *engagement* personal y el *disengagement* en el trabajo

Dimensiones	Meaningfulness	Seguridad	Disponibilidad
Definición	Sentido de retorno de la inversión de la entrega de uno mismo en el desempeño del rol.	Sentirse libres de mostrar y emplear sus habilidades sin temor de consecuencias negativas a su imagen, estatus o carrera.	Sensación de poseer los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para involucrarse en el desempeño de un rol.
Componentes experienciales	Sentir que su trabajo vale la pena, que es valorado y valioso; sentirse capaz de dar y recibir del trabajo y de los otros involucrados en él.	Sentir que las situaciones son confiables, seguras, predecibles en términos de las consecuencias de un determinado comportamiento.	Sentirse capaz de dirigir energías físicas, intelectuales y emocionales en el desempeño del rol.
Tipos de influencia	Elementos del trabajo que crean incentivos o desincentivos para invertir de sí mismo.	Elementos del sistema social que crean situaciones que son más o menos predecibles, consistentes y sin riesgos.	Distracciones individuales que son más o menos preocupantes mientras se desempeña el rol.
Influencias	<p>Tareas: Trabajos que involucran más o menos un reto, variedad, creatividad, autonomía y claridad sobre procedimientos y metas.</p> <p>Roles: Posición formal que ofrece más o menos interacciones atractivas, que pueden encajar con la imagen preferida de uno mismo.</p> <p>Interacción en el trabajo: Interacción interpersonal con más o menos fomento de la dignidad, auto-valoración, sentido de valor e inclusión de elementos personales y profesionales.</p>	<p>Relaciones interpersonales: Relaciones vigentes que ofrecen más o menos soporte, confianza, apertura, flexibilidad y ausencia de amenazas.</p> <p>Dinámicas de grupo y entre grupos: Roles informales, a menudo roles inconscientes que dejan más o menos espacio para expresar de manera segura varias porciones de sí mismos; delimitadas por dinámicas dentro y entre grupos en las organizaciones.</p> <p>Estilo de administración y procesos: Comportamiento de los líderes que muestran más o menos soporte, resiliencia, consistencia, confianza y competencia.</p> <p>Normas organizacionales: Expectativas compartidas del sistema sobre el comportamiento y emociones de los miembros que ofrecen inversión de uno mismo durante el desempeño del rol.</p>	<p>Energías físicas: Niveles existentes de recursos físicos disponibles para ser invertidos en el desempeño del rol.</p> <p>Energías emocionales: Niveles existentes de recursos emocionales disponibles para ser invertidos en el desempeño del rol.</p> <p>Inseguridad: Niveles de confianza en las propias habilidades y su propio estatus, consciencia de uno mismo, y ambivalencia sobre encajar en el sistema social, lo que deja más o menos espacio para la inversión de uno mismo en el desempeño del rol.</p> <p>Vida fuera del trabajo: Cuestiones en la vida de las personas fuera del trabajo que los dejan más o menos disponibles para entregar de sí mismos en el desempeño del rol.</p>

Fuente: Traducido de Kahn (1990).

En su investigación, Schaufeli *et al.* (2002) evaluaron estudiantes no graduados de una Universidad de España y trabajadores de empresas privadas y públicas con el fin de validar los instrumentos para medir *engagement* y *burnout*. Esta investigación menciona que, en lugar de seguir investigando únicamente el lado negativo, es decir el *burnout*, es necesario empezar a mirar el ángulo positivo del bienestar de los trabajadores, es decir, el *job engagement*. Se menciona además que, pese a que con anterioridad Kahn presentó un modelo teórico sobre el *engagement*, no propuso cómo “operacionalizar” el constructo. Por ello, en ese estudio se propone que el *engagement* es caracterizado por tres dimensiones: vigor, definido como altos niveles de energía estable con un deseo de esforzarse en el trabajo; dedicación, definida como altos niveles de significado, de entusiasmo y reto en relación con el trabajo; además de la absorción, definida como estar concentrado y feliz mientras se trabaja. Se menciona también que este constructo es un estado de la mente positivo y pleno relacionado con el trabajo. No es un estado momentáneo, por el contrario, es un estado afectivo-cognitivo persistente que no se enfoca en un objeto particular, evento individual o comportamiento (Schaufeli *et al.* 2002).

Otros autores definen al *engagement* como un estado de ánimo positivo en relación con los logros laborales caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Durante su investigación se concluye de acuerdo con el modelo de demandas y recursos que el estrés laboral se genera, sin importar el tipo de labor u ocupación, cuando las demandas son altas y ciertos recursos son limitados. Y al contrario de esto, el *work engagement* se evidencia cuando los recursos son altos, aunque la demanda sea alta (Bakker y Demerouti 2007). La metodología evaluada en el estudio mencionado, incluyó entrevistas de aproximadamente 45 minutos con preguntas abiertas. Luego, en la segunda fase, se “operacionaliza” una escala hecha a la medida de los resultados que se detectaron en la primera fase.

Aunque los conceptos descritos parecen originarse en la definición de Kahn (1990) y tienen características emocionales, cognitivas y físicas, las diferencias recaen en la visión de la variable *engagement* como independiente del *burnout*. Además, de acuerdo con Bakker *et al.* (2008), para Kahn (1990) es clave el rol en el trabajo, pero para los que consideran al *engagement* como antítesis del *burnout* lo clave es la actividad laboral del empleado, independientemente del rol que formalmente se le haya asignado al empleado. Asimismo, en este estudio se menciona que existen diferentes conceptos de *engagement*, pero que para Bakker *et al.* (2008) es clave tener una definición específica como un estado psicológico apropiado, “operacionalizado” y de aplicación práctica. En la tabla 2 se puede apreciar el resumen sobre las definiciones descritas.

Tabla 2. Resumen comparativo sobre las definiciones de *engagement*

Autor	Año	Definición	Escala de evaluación
Kahn	1990	Uso y expresión simultánea de energía física, cognitiva y emocional lo mejor de sí mismos en comportamientos laborales	No propuesta.
Maslach y Leiter (en Salonalova 2001)	1997	Energía, involucración y eficacia, consideradas los opuestos directos de las dimensiones del <i>burnout</i> .	MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey).
Schaufeli <i>et al.</i>	2002	Un estado de la mente positivo y pleno relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, absorción y dedicación.	Utrecht Work Engagement.
Bakker y Demerouti	2007	Un estado de ánimo positivo en relación con los logros laborales caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción y que se evidencia cuando los recursos son altos, aunque la demanda sea alta.	Recursos y demandas laborales.

Fuente: Elaboración propia 2019 a partir de los autores mencionados.

Finalmente, Schaufeli (2017) menciona sobre la definición de Kahn (1990) y sobre la suya propia (Schaufeli *et al.* 2002) que ambas concuerdan en tener una dimensión física-energética (vigor), una emocional (dedicación) y una cognitiva (absorción) y que la escala de Utrecht Work Engagement se basó en el trabajo de Kahn (1990) del cual procede la evolución conceptual descrita anteriormente y, por ello, constituyen definiciones y herramientas potentes al momento de profundizar sobre el estudio de la variable *engagement* y su medición.

Por tal motivo, en la presente investigación tomamos como base la definición primigenia del *engagement* propuesta por Khan (1990) y su “operacionalización” basada en los estudios de Schaufeli *et al.* (2002), por ser la más completa descripción y “operacionalización” de la variable objeto de nuestro estudio.

2. Análisis y distinción de constructos

Uno de los primeros desafíos que encontramos en la presente investigación, consiste en brindar suficiente sustento para poder afirmar que el *engagement* es un constructo único y nuevo que vale la pena estudiar y no se trata de un nombre distinto que empleamos para referirnos a algún tipo de satisfacción o compromiso o implicación laboral. Estas tres últimas, son actitudes hacia el trabajo con las cuales el *engagement* podría tener aspectos en común; sin embargo, no son sinónimos. Por lo tanto, en este apartado haremos énfasis en sus diferencias, delimitando conceptos. Como fue identificado por Harter y Schmidt (2008), uno de los puntos clave para el estudio del *engagement* consiste en poder establecer que este tiene validez propia y no relativa a otros constructos como satisfacción, implicación o compromiso. Si logramos establecer esta validez propia, entonces podemos aseverar que tanto el *engagement* como las actitudes mencionadas son empíricamente distintos (Anderson y Gerebing 1988; Harter y Schmidt 2008). Para lograr esto, analizaremos conceptualmente las actitudes laborales.

2.1 Satisfacción laboral

Aunque los estudios de satisfacción laboral comenzaron a desarrollarse con mayor interés por parte de la comunidad científica desde 1960, existen diferentes definiciones de ella pues aún no se ha consolidado un consenso, aquí analizaremos algunas definiciones importantes a fin de delimitar el concepto que se empleará para fines de la presente investigación cuando en el desarrollo de este trabajo investigativo nos refiramos a ella.

Iniciemos por orden cronológico. En 1976, Locke definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias

laborales de la persona. Años más tarde, se hablaría más de un componente afectivo que de un estado positivo meramente, dejando cabida a la posibilidad de estados emocionales negativos y sosteniendo que es este componente afectivo el que trasciende en la definición de la satisfacción laboral en sí misma (Newstrom y Davis 1993). En los años siguientes, la satisfacción laboral se definió (de manera más específica) como un juicio que puede ser negativo o positivo hacia la situación laboral en la que se realizan las funciones laborales (Brief y Weiss 2002).

Por lo tanto, la satisfacción laboral puede definirse a través de dos enfoques, como un estado emocional o respuesta afectiva hacia el trabajo que se desarrolla (sus características y condiciones) o como una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Marky y Pomar 2014, citados por Candia, Castro y Sánchez 2017).

Incluso se han hablado de hasta 09 dimensiones de la satisfacción laboral (Locke 1976):

- Satisfacción con el trabajo.
- Satisfacción con el sueldo.
- Satisfacción con las promociones.
- Satisfacción con el reconocimiento de los demás.
- Satisfacción con los beneficios.
- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción con los compañeros de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con la organización y con la dirección.

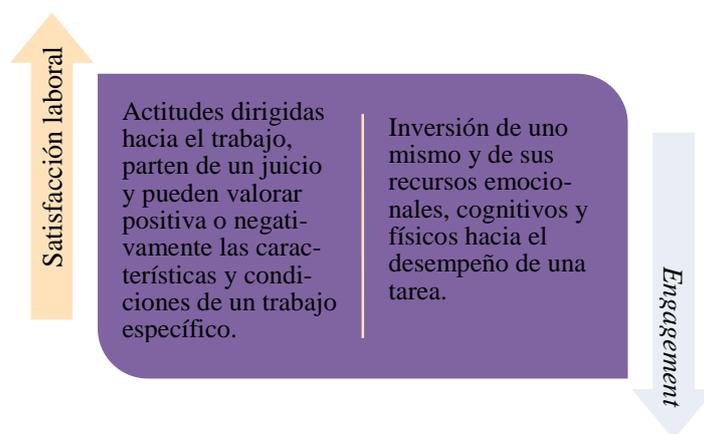
Dichas dimensiones han ido evolucionando también con el tiempo, agrupándose en dimensiones intrínsecas al trabajo o por relacionarse con agentes de la satisfacción (Peiró 1984); sin embargo, profundizar sobre ellas escapa a los límites de esta investigación. Nuestro interés primordial es brindar el sustento suficiente para diferenciar la actitud de satisfacción laboral con el *engagement*. A continuación, pasaremos a explicar sus principales diferencias.

2.2 Diferencias conceptuales entre satisfacción laboral y *engagement*

Según las definiciones descritas, existen diferencias sustanciales entre la satisfacción laboral y el *engagement* dado que este último implica una acción (ponerse en actividad), al contrario que la satisfacción que es una actitud evaluativa, un juicio respecto a las condiciones de trabajo y sus características (Brief y Weiss 2002). Además, es fácil notar que la satisfacción se dirige hacia el trabajo, sus condiciones, su sueldo, sus características específicas, etc. Basta con revisar

nuevamente las dimensiones mencionadas. Por el contrario, el *engagement* se centra en el individuo y la decisión, seguida por la acción de invertir sus recursos emocionales, cognitivos y físicos hacia el desarrollo de sus funciones (ver el gráfico 2). Observamos aquí la suma de tres aspectos, no solamente el factor afectivo o emotivo, proveniente de la contemplación o el juicio hacia determinadas características de trabajo; sino, además, factores cognitivos y físicos que manifiestan la inversión de sí mismo que hace el colaborador hacia el desarrollo de sus funciones (Christian *et al.* 2011).

Gráfico 2. Comparativo entre satisfacción laboral y *engagement*



Fuente: Elaboración propia 2019.

2.3 Compromiso laboral

Al no existir una traducción satisfactoria al idioma español de la palabra *engagement*, muchas veces se ha querido definir este constructo como compromiso laboral o compromiso organizacional. Sin embargo, será nuestro trabajo diferenciar ambos conceptos en el presente apartado.

Iniciamos analizando el concepto de compromiso laboral. Alles (2003) define el compromiso laboral como el hacer propio y sentir como propios los objetivos de la organización, lo que implica orientar la toma de decisiones hacia el logro de los objetivos comunes, porque ya no son más los objetivos de la empresa sino son también objetivos nuestros.

Teniendo en cuenta esta definición, debemos considerar además que el compromiso laboral se caracteriza como un apego emocional hacia la organización en la que se labora y por compartir los mismos valores e intereses (Mowday 1998). Por lo cual, el compromiso laboral hace referencia a la organización como un todo (Brooke *et al.* 1988) y a la afiliación que hace el colaborador hacia ella, teniendo en cuenta el sentimiento de pertenencia que desarrolla al reconocer como propios

sus valores y objetivos organizacionales. Esta afiliación y suscripción a la organización, su cultura y metas organizacionales, puede llegar a evidenciarse en sentimientos de comprensión incluso del pasado de la empresa; así como también, del presente, validando sus objetivos (Chiavenato 2004).

Hellriegel (1999), citado por Huertas (2017), menciona que el compromiso laboral se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, por lo cual se desarrolla la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y por el deseo de pertenecer a ella.

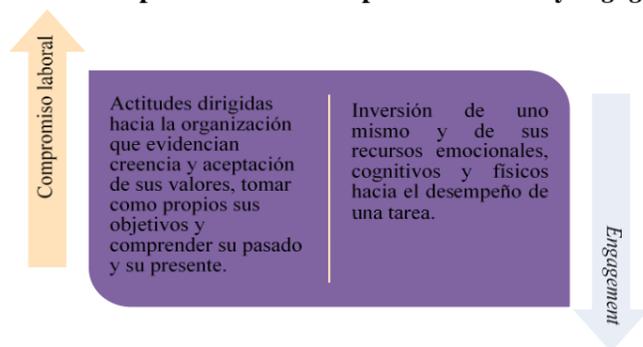
Teniendo en cuenta las definiciones referidas sobre compromiso laboral, pasaremos a ver las diferencias entre este y el *engagement*.

2.4 Diferencias conceptuales entre compromiso laboral y *engagement*

Tal y como hemos estudiado líneas arriba, la primera discrepancia que encontramos entre compromiso laboral y *engagement* consiste en que el primero se refiere a la organización como entidad y el segundo hacia el trabajo mismo (Maslach *et al.* 2001) y a las capacidades individuales que el colaborador traslada al desarrollo de sus funciones, de manera integral: cognitiva, emocional y física (Kahn 1990). Como decíamos previamente, el *engagement* consiste en hacer una inversión de uno mismo, de sus recursos emocionales, cognitivos y físicos, para el desarrollo de las funciones, del trabajo en sí (Christian *et al.* 2011). Sin mencionar la afiliación, creencia o aceptación de la cultura organizacional, sus objetivos organizacionales, su pasado o presente.

No obstante, podemos notar un factor de apego emocional y de inversión de ciertos recursos emocionales por parte del colaborador en la actitud de compromiso laboral que dirige hacia su organización. Sin embargo, este hecho no convierte al compromiso laboral y al *engagement* en sinónimos. Por el contrario, podemos afirmar que el compromiso laboral como estado de apego emocional puede ser una fase del *engagement* (Macey y Schneider 2008); sin embargo, esto no es suficiente para conformar la totalidad del constructo *engagement* tal como lo hemos definido, según Kahn (1990) y otros autores mencionados previamente (ver el gráfico 3).

Gráfico 3. Comparativo entre compromiso laboral y *engagement*



Fuente: Elaboración propia 2019.

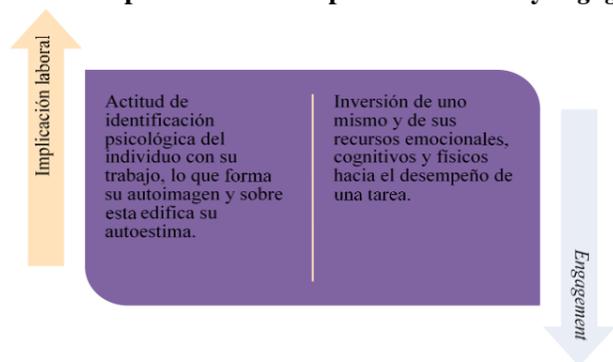
2.5 Implicación laboral

Implicación laboral se define inicialmente como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de este para la identidad del individuo (Lodhal y Kejner 1965); es decir, qué tanto influye el trabajo de una persona en la construcción de su autoestima, autoimagen y autovaloración. Por otro lado, Sale y Hosek (1976) lo definen la implicación laboral cuando resulta de interés central para la vida del colaborador pues atiende sus necesidades (de reconocimiento, de afecto, etc.), por lo cual participa activamente en él y esto hace que su desempeño en el desarrollo de sus funciones sea un aspecto crítico de su autoestima, o bien de su identidad o autoimagen. Asimismo, también se le define como la plena identificación psicológica del individuo con su trabajo y, por lo tanto, se convierte en un factor que determina su propia identidad (González y De Elena 1999). Como vemos, la implicación laboral difiere del *engagement* al igual que las otras actitudes (satisfacción y compromiso laboral); sin embargo, pasaremos a explicar el tema en el siguiente apartado.

2.6 Diferencias conceptuales entre implicación laboral y *engagement*

Según las definiciones mencionadas, la implicación laboral es distinta al *engagement* (ver el gráfico 4) pues se define como parte central de la identidad del individuo; en tanto, el *engagement* se orienta hacia el desarrollo de la tarea y cómo el colaborador invierte en ella sus recursos de manera integral (Kahn 1990) mas no lo define, no lo determina, él es un individuo cuya imagen no se construye a través del trabajo sino que decide invertir sus recursos en la ejecución de la tarea; asimismo, no se refiere a la satisfacción de las necesidades intrínsecas del colaborador o cómo afecta su valía personal el desempeño de su trabajo (González y De Elena 1999). Por lo tanto, del mismo modo que el compromiso laboral y dado el factor afectivo, podría tomarse la implicación laboral como una actitud relacionada al *engagement* pero no equivalente (Christian *et al.* 2011).

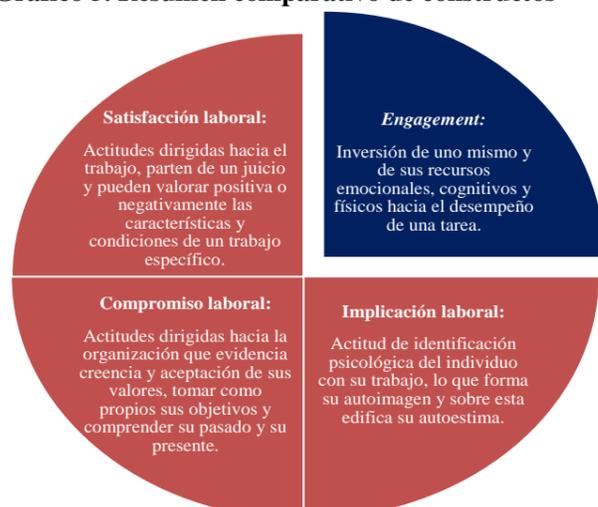
Gráfico 4. Comparativo entre implicancia laboral y *engagement*



Fuente: Elaboración propia 2019.

En resumen, contamos con suficiente evidencia para poder concluir que tanto satisfacción laboral, como compromiso laboral e implicación laboral son constructos distintos (ver el gráfico 5), los tres han sido a su vez diferenciados del constructo *engagement* con la salvedad de que puedan formar parte de alguna de sus etapas o dimensiones, sin por ello llegar a fundirse y sin perjuicio de su definición como un constructo único y valioso.

Gráfico 5. Resumen comparativo de constructos



Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Métodos de medición de *engagement*

Según la literatura revisada, se han identificado diversos instrumentos que buscan medir el constructo *engagement*. Las dimensiones y cantidad de ítems de cada una de las escalas dependen de la teoría en la que tengan su base. En la tabla 3, presentamos un resumen de las escalas más usadas (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

Tabla 3. Medición de *engagement*

Medición	Fuente original	Componentes de la escala	Ítems
Escala de Utrecht Work Engagement (UWES)	Schaufeli y Bakker (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Vigor: energía y persistencia de una persona para lograr superar los obstáculos y retos laborales. Dedicación: sentido de orgullo y significado del trabajo. Absorción: inmersión en el trabajo y su dificultad para dejarlo. 	7 – 17 ítems
Inventario para la medición del <i>engagement</i> en el trabajo (IMET)	Cárdenas y Jaick (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Engagement</i>: vigor, dedicación y absorción Recursos personales: Características personales, factores psicológicos, autosuficiencia, capital psicológico y resiliencia Recursos de la organización: apoyo social, autonomía en el trabajo y <i>feedback</i>. 	44 ítems
Escala argentina de compromiso con el trabajo (EACT)	Lupano <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> Atención y absorción: recursos motivacionales que una persona aplica a determinadas tareas y capacidad para aplicar los recursos de atención con intensidad. Energía: componente físico dirigido a la tarea. 	11 ítems
Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)	Demeuroti (1999) citado por Shuster y Dias (2018)	<ul style="list-style-type: none"> Agotamiento emocional: cansancio emocional y físico producido por la intensa presión de condiciones desfavorables en el trabajo. Desligamiento del trabajo: distanciamiento del trabajo, pérdida de voluntad de continuar en el trabajo. 	16 – 11 ítems
Escala de <i>engagement</i>	Rothbard (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Atención Absorción 	9 ítems
Escala de <i>engagement</i>	Mayo, Gilson y Harter (2004) citados por Christian <i>et al.</i> (2011)	Toma como base la teoría de Khan (1990): <ul style="list-style-type: none"> Compromiso cognitivo Compromiso emocional Compromiso físico 	13 ítems
Escala de compromiso laboral y compromiso con la organización	Saks (2006) citado por Christian <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso laboral Compromiso con la organización 	12 ítems
Escala de compromiso en el trabajo	Rich <i>et al.</i> (2010)	Sobre la base de la teoría de Khan (1990): <ul style="list-style-type: none"> Dimensión física Dimensión emocional Dimensión cognitiva 	18 ítems
Escala de compromiso - ISA	Soane <i>et al.</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso intelectual: absorción intelectual en el trabajo. Compromiso social: conexión social con el entorno del trabajo y compartir valores con los colegas. Compromiso afectivo: estado de afecto positivo relacionado con el rol del trabajo. 	9 ítems
Escala bidimensional de compromiso	Stumpf <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso sentido Compromiso intelectual Compromiso laboral (UWES) 17 ítems 	14 ítems

Fuente: Elaboración propia 2019, tomando como base la investigación de Saks y Gruman (2014).

Para fines de la presente investigación hemos seleccionado la Escala de *Utrecht Work Engagement* (UWES) que será sustentado en el capítulo IV.

4. Efectos del *engagement* en las organizaciones

En un entorno de alta competencia, las compañías buscan diferenciarse y generar ventaja competitiva, en ese contexto, cobra especial importancia la gestión del talento humano para lograr mejores resultados, dentro de las múltiples variables de la gestión del talento, el estudio del *engagement* es uno de los temas que ha cobrado mayor relevancia en los últimos años (Luzuriaga y Fierro 2015).

Existen diversos estudios que demuestran la relación del *engagement* con otras variables de medición de resultados de desempeño. De acuerdo con Lazarte (2016), en su investigación hubo efectos negativos sobre la intención de rotar, los colaboradores con altos niveles de *engagement* presentan menor intención de rotar, asimismo, según Sánchez (2013) los empleados con altos niveles de *engagement* tienden a presentar menores niveles de estrés en su puesto de trabajo. Un estudio realizado en una empresa de transportes públicos de Lisboa se determinó que una cultura con adecuados niveles de control y mayores niveles de *engagement* reducían la frecuencia de absentismo laboral (Catarina 2011). En otro estudio realizado por Salanova *et al.* (2005) determinaron que los recursos de la organización y el compromiso de los empleados predicen la calidad del servicio al cliente. En la investigación sobre el *burnout*, el *engagement* y el absentismo por enfermedad, Schaufeli *et al.* (2009) concluyeron que el *burnout* se asocia con absentismo involuntario, y genera una ausencia más prolongada por la enfermedad, mientras que el *work engagement* se asocia con el ausentismo voluntario y conduce a ausencias menos frecuentes.

De acuerdo con Bakker (2009), existen al menos 4 razones por las que los trabajadores con *engagement* tienen un mejor desempeño que los que no tienen *engagement* y estas son que usualmente tienen emociones positivas, incluyendo felicidad y entusiasmo y esto las puede hacer más productivas ya que se encuentran más alertas a las oportunidades en el trabajo, poseen una mejor salud; sobre este punto, el autor cita a Demerouti *et al.* (2001) quienes encontraron una correlación negativa entre la dimensión vigor del *engagement* y las quejas psicosomáticas como son dolor de cabeza y de pecho, crean su propio trabajo y sus recursos personales ya que se crea un círculo virtuoso entre la eficacia y optimismo que alimentan el futuro *engagement* y transmiten su *engagement* a otros; si se genera influencia en el *work engagement* del otro se puede generar un mejor desempeño del equipo.

Así, Bakker *et al.* (2008) mencionan que las siguientes investigaciones: Bakker *et al.* de 2004, Schaufeli *et al.* de 2006 y Gierveld y Bakker de 2005 han coincidido en que los trabajadores con *engagement* tienen mejor desempeño en el trabajo. De acuerdo con las investigaciones consultadas, existen evidencias empíricas que demuestran que los colaboradores comprometidos serán más productivos, y con más disposición a dar un esfuerzo adicional para lograr sus metas de trabajo (Bakker 2011).

5. Modalidades formativas

5.1 Conceptos básicos

En este punto desarrollaremos los conceptos básicos referidos a las modalidades formativas (qué son, cuáles son sus características, en qué ámbitos se desarrollan y bajo qué normativas legales), a fin de indagar en el conocimiento sobre cada una de ellas y profundizar en la modalidad formativa de capacitación laboral juvenil, la cual abordaremos con un énfasis particular por ser parte del presente estudio de caso.

Según la Ley de Modalidades Formativas Laborales, las modalidades formativas son convenios especiales que relacionan el aprendizaje teórico y práctico mediante el desempeño de tareas programadas de capacitación y formación profesional, tienen como centro fundamental a la persona, pues a partir del entendimiento de su medio social en general y su medio de trabajo en particular promueve su participación en actividades destinadas a mejorar su empleabilidad y la productividad laboral, a través de la complementación de una formación adecuada y la experiencia práctica pertinente, al interior de una empresa, para asegurar su calidad y pertinencia, brindando acceso igualitario y sin discriminación alguna para hombres y mujeres (Ley 28518). Existen diversos tipos de modalidades formativas, como podemos observar en la tabla 4.

Jorge Ágreda, en entrevista para Gestión sobre ¿cuáles son los beneficios de las modalidades formativas en el Perú?, señala: aunque las modalidades formativas generan un acceso hacia la vida laboral, no todas son utilizadas. Aquellas que más se utilizan, es decir, las más comunes, son las prácticas pre y profesionales. Son muy parecidas entre ambas, pero tienen diferencias significativas: en las prácticas profesionales se trata de personas que han egresado del centro de estudios; sin embargo, en las prácticas preprofesionales, hablamos de un estudiante que (mientras estudia) presta servicios a una organización (Gestión 2018).

Tabla 4. Modalidades formativas laborales, basadas en la Ley 28518

Modalidad	Descripción
1. Del aprendizaje (caracterizada por realizar parte del proceso formativo en las unidades productivas de las empresas, previa formación en un centro de formación profesional autorizado)	a. Con predominio en la empresa (el proceso formativo se realiza mayoritariamente en ella, con espacios definidos y programados para el aprendizaje en el centro de formación profesional) b. Con predominio en el centro de formación profesional b1. Prácticas preprofesionales (permite que una persona en formación, en su condición de estudiante, aplique sus conocimientos, habilidades y aptitudes en una situación real de trabajo)
2. Práctica profesional	Busca consolidar aprendizajes adquiridos en la formación profesional en una situación real de trabajo.
3. De la capacitación laboral juvenil	El proceso formativo se realiza en las unidades productivas de la empresa, permitiendo a los beneficiarios ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo (jóvenes de 16 a 23 años). Nos explayaremos sobre esta modalidad en el siguiente apartado.
4. De la pasantía	a. De la pasantía en la empresa (se realiza en unidades productivas de la empresa, se ofrece a estudiantes de últimos grados del nivel de educación secundaria de los centros educativos, requiere un plan específico de pasantía) b. De la pasantía de docentes y catedráticos (busca la actualización, perfeccionamiento y especialización de docentes y catedráticos a fin de mejorar sus conocimientos y que puedan introducir los nuevos contenidos y procedimientos aprendidos en los centros de formación profesional).
5. De la actualización para la reinserción laboral	Realiza el proceso de actualización para la reinserción en las unidades productivas de las empresas, permitiendo a los beneficiarios la recalificación, ejercitando su desempeño en una situación real de trabajo, con acceso a servicios de formación y orientación para la reinserción.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales 28518.

A partir de la presente investigación, pretendemos elevar el interés por otras modalidades formativas que pueden colaborar a la productividad de las empresas, la empleabilidad de los jóvenes y al logro de objetivos organizacionales (en general) y profesionales (de cada colaborador, en particular). Una de estas modalidades es la CLJ, de la cual hablaremos a detalle en el siguiente punto.

5.2 Capacitación laboral juvenil

La finalidad de esta modalidad es que el joven de entre 16 a 23 años (que no haya culminado o ha interrumpido la educación básica, o que habiéndola culminado no sigue estudios de nivel superior), adquiera los conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a fin de incorporarlos a la actividad económica en una ocupación específica (Ley 28518).

5.2.1 Especificaciones de la capacitación laboral juvenil

En la tabla 5, se describen algunas especificaciones de la modalidad formativa, en el marco de la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales 28518.

Tabla 5. Capacitación laboral juvenil, según Ley 28518

Modalidad	Descripción
Número máximo de beneficiarios	No puede exceder al 20% del total de personal del área u ocupación específica, ni al 20% del total de trabajadores de la empresa con vinculación laboral directa. Puede incrementarse un 10% adicional si se incorpora jóvenes con discapacidad o jóvenes madres con responsabilidades familiares.
Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)	Debía presentarse anualmente, durante el último trimestre del ejercicio fiscal de la empresa a la Autoridad Administrativa de Trabajo, actualmente no es necesario debido al Decreto Legislativo 1246 ¹ .
Contenido del Programa de CLJ	Debe contemplar como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Ocupaciones que serán cubiertas. - Plan de capacitación (al menos 05 horas semanales de formación específica y evaluación periódica). - Plazos de duración de la capacitación (adecuados a la naturaleza de esta). - Requisitos para la obtención del certificado de capacitación laboral juvenil. - Capacidades adquiridas por el beneficiario y evidenciadas por la empresa. Debe ajustarse a los lineamientos generales establecidos en el Plan Nacional de Formación Profesional.
Duración del convenio	Según la naturaleza de las ocupaciones determinadas, no mayor a 06 meses (si son de poca o ninguna complejidad), prorrogable hasta 24 meses (en ocupaciones de mayor complejidad o nivel de responsabilidad). Los periodos de capacitación laboral intermitentes o prorrogados no pueden exceder 12 meses o 24 meses, según corresponda, en la misma empresa.
Sede de capacitación	Preferentemente en el centro de trabajo o en centros de formación profesional o escuelas-taller o similares, implementados en las empresas para los jóvenes, con apoyo del MTPE, y los centros educativos que así lo dispongan.
Certificado de capacitación laboral	Con el certificado, se puede obtener habilitación laboral técnica, reconocida por el Ministerio de Educación, previo cumplimiento de los requisitos que este establezca.

Fuente: Basada en la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales 28518. Elaboración propia 2019.

Cabe resaltar, que la modalidad formativa de capacitación laboral juvenil obliga a los beneficiarios a acatar las disposiciones formativas que asigne la empresa, cumplir con diligencia las obligaciones convenidas, observar normas y reglamentos de trabajo y cumplir con el desarrollo del programa, además de obligar a la empresa a adoptar y cumplir los planes de formación respectiva, proporcionar dirección técnica y medios necesarios, pagar puntualmente la subvención convenida², otorgar descanso semanal y feriados no laborales (debidamente

¹ En el Decreto Legislativo 1246, dispositivo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa, se han establecido una serie de normas con el objeto de simplificar, optimizar y eliminar procedimientos administrativos, coadyuvando así al fortalecimiento institucional y la calidad en el servicio al ciudadano. Esto se realiza dentro del marco fijado por la Ley 27444, que postula como principios del procedimiento administrativo el debido procedimiento, la razonabilidad, la celeridad, la eficacia y la simplicidad, todos los cuales deben aplicarse dentro de la actuación de toda entidad de la Administración Pública.

² La subvención económica mensual no puede ser inferior a una remuneración mínima cuando la persona en formación cumpla la jornada máxima prevista para cada modalidad formativa. Para el caso de jornadas formativas de duración interior, el pago de la subvención es proporcional. La subvención no tiene carácter remunerativo y no está afectada al Impuesto a la Renta u otros impuestos ni aportaciones, tampoco está sujeta a ningún tipo de

subvencionados), otorgar descanso de 15 días cuando la modalidad sea superior a 12 meses, otorgar una subvención adicional equivalente a media subvención económica mensual cada 6 meses de duración continua de la modalidad, no cobrar por la formación, cubrir riesgos de enfermedad y accidentes a través de EsSalud o seguro privado según señala la norma, brindar facilidades para la afiliación a sistema pensionario y otorgar el certificado respectivo al término del periodo formativo. De igual manera, se debe considerar la duración de la jornada formativa como: no mayor a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales (Ley 28518).

6. Vías de contratación de personal

Si bien es cierto que las modalidades formativas laborales no aseguran la contratación de personal, pueden ser tomadas como un punto de referencia ante futuras decisiones de incorporación de personal a la empresa. Teniendo en cuenta este punto y para fines del presente estudio de caso, nos enfocaremos en dos vías de contratación de personal, la primera: derivada del desarrollo y certificación correspondiente al Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) y la segunda: llamada tradicional, cuyas características detallaremos en el siguiente apartado.

6.1 Contratación tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)

Según el reglamento de modalidades formativas laborales, no es obligación de la empresa la contratación directa de beneficiarios tras la culminación del programa y/o certificación pertinente (Reglamento de la Ley 28518 Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, Decreto Supremo 007-2005-TR).

Por lo cual, la contratación del personal beneficiario de las modalidades formativas laborales en general y del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) en particular, será potestad de la organización, la cual está en su derecho de colocar los criterios y filtros que considere necesarios. Estableceremos los criterios de la organización objeto de esta investigación en el capítulo III.

6.2 Contratación tradicional

Para fines de esta investigación llamaremos contratación tradicional al proceso vigente de reclutamiento y selección que mantiene la empresa objeto de estudio y que no se vincula de forma alguna al Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) ni a ninguna modalidad formativa laboral. Se detallará también en el capítulo III.

retención a cargo del beneficiario, salvo que decida voluntariamente afiliarse a algún sistema pensionario. La subvención constituye gasto deducible para efectos del Impuesto a la Renta.

Capítulo III. Estudio de caso

1. Presentación de la empresa

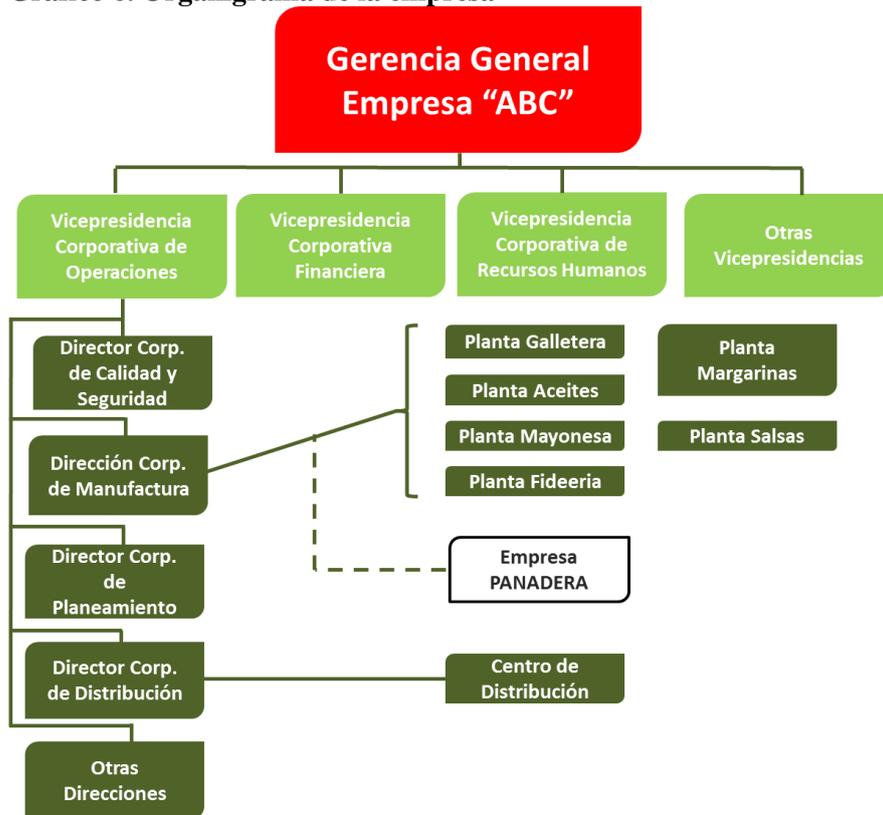
La presente investigación tiene por objeto de estudio una de las empresas de consumo masivo más grandes del Perú, con más de 60 años de funcionamiento y operaciones en diferentes países de América (Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador y Chile) y oficinas comerciales en Centroamérica. Actualmente, cuentan con más de 7000 colaboradores distribuidos entre sus cuatro negocios: consumo masivo, B2B, alimentos para el sector acuícola y molienda. En el año 2018, como resultado de sus operaciones, facturaron S/ 8.289 millones de soles en ventas, 19,3% más que el año 2017 (Empresa en estudio 2018, Boletín de Resultados).

Asimismo, la empresa objeto de estudio, conforme a su visión y misión, busca generar valor y bienestar en la sociedad a través de sus productos y su forma específica de trabajo que consiste en la creación de marcas líderes que lleguen a transformar mercados generando experiencias extraordinarias en sus consumidores, por lo cual se encuentran en constante movimiento, buscando innovar para generar valor y bienestar en la sociedad (Empresa en estudio 2017, Presentación de Inducción General). En su afán de generar valor y bienestar a la sociedad, se centra en tres áreas estratégicas: el medio ambiente, salud y nutrición y el desarrollo socioeconómico, proponiendo diversos programas que tienen por beneficiarios desde niños de 3 a 8 años (a fin de desarrollar hábitos más saludables), hasta la generación de cadenas productivas de alta calidad que aseguren valor nutricional en diversas poblaciones del agro. Asimismo, realiza difusión de buenas prácticas a través de programas radiales y la capacitación a jóvenes emprendedores en particular y población juvenil en general. Esto último a través del Programa de Capacitación Laboral Juvenil o CLJ que, como podemos observar, va a alineado a lo que podríamos llamar el ADN de la empresa, su misión, visión y enfoques estratégicos (Empresa en estudio 2017, Presentación de Inducción General).

2. Descripción estructural

La empresa en los últimos 4 años ha ido creciendo de manera orgánica e inorgánica adquiriendo diferentes empresas dentro y fuera del país. Esta estrategia agresiva responde a la visión y misión con la que cuenta en la actualidad, las que a su vez se relacionan con muchos de sus procesos internos y, dentro de ellos, como proceso estratégico encontramos el desarrollo de las actividades orientadas a la gestión humana, por ejemplo, el proceso de reclutamiento, selección, aprendizaje, desarrollo, compensaciones, entre otros. Actualmente, y a fin de brindar el soporte estructural necesario para el desarrollo efectivo de sus estrategias, la empresa ha desarrollado la estructura descrita en el gráfico 6.

Gráfico 6. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2019.

Cabe resaltar que, en la búsqueda de innovar y permitir el crecimiento de sus trabajadores, en setiembre de 2010 la empresa desarrolló el primer Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) en el sector de industrias alimentarias orientado a jóvenes de 18 a 22 años, de escasos recursos económicos, sin experiencia laboral y que no hayan realizado, o hayan interrumpido sus estudios técnicos o universitarios, en conformidad con la Ley de Modalidades Formativas Laborales (Ley 28518).

El objetivo de la empresa con este programa, que llevó a cabo bajo un esquema de responsabilidad social, se centró en impulsar la empleabilidad de los jóvenes peruanos, aportando a su desarrollo técnico y personal y, de esta manera, contribuir con el progreso del país (Empresa en estudio 2012, Reporte Bianual de Sostenibilidad 2011-2012). Para ello, tuvo que identificar las áreas y ocupaciones (puestos de trabajo) que se adecuaban más a las características y lineamientos del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, conforme a la normativa laboral vigente (Ley 28518) y tener en cuenta la estructura organizacional de la empresa, esta ha ido evolucionando conforme el paso de los años a fin de asegurar mayor eficiencia y fluidez. Las áreas y ocupaciones seleccionadas para el Programa de Capacitación Laboral Juvenil serán detalladas en el apartado sobre dicho programa, más adelante.

3. Cultura organizacional

Tanto la visión, como la misión y los pilares estratégicos de la empresa, se enfocan en su “gente” y promueven su desarrollo personal y profesional. Para ello, la empresa ha implementado un plan de aprendizaje amplio y ambicioso a fin de asegurar dicho desarrollo dentro de la organización e identificar de este modo talento organizacional. Este interés se ve reflejado también en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil, ya que seleccionan a los colaboradores más experimentados y con mayores conocimientos para formar parte del equipo de instructores de diversos programas y con ello facilitar la sostenibilidad de este y asegurar buenos resultados. Este programa tiene el enfoque en el crecimiento de los jóvenes beneficiarios a través de una educación básica para su desarrollo, de calidad, brindada por expertos y enfocada en objetivos específicos alineados a la estrategia organizacional (Empresa en estudio 2017, Presentación de Inducción CLJ).

Por otro lado, la cultura organizacional de la empresa soporta el desarrollo del Programa de Capacitación Laboral Juvenil no solo por la naturaleza de su misión y visión, sino además por la experiencia de sus valores corporativos. Existen 5 valores que rigen el actuar de la empresa y de sus colaboradores y, a su vez, van alineados a sus 3 áreas o pilares estratégicos y a su propósito como organización. Este último está enfocado al bienestar, no solo de sus colaboradores, sino también de la sociedad (Empresa en estudio 2017, Presentación de Inducción General). Asimismo, el Programa de Capacitación Laboral Juvenil forma parte de la estrategia de responsabilidad social que ha desarrollado la empresa, al capacitar jóvenes de escasos recursos económicos que no hayan podido acceder a una oportunidad educativa al culminar sus estudios secundarios, y al brindarles entrenamiento y una experiencia de trabajo lo que, finalmente, promueve su empleabilidad tal como señala la Ley 28518.

4. Programa de Capacitación Laboral Juvenil

4.1 Antecedentes del programa

El Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) es una modalidad formativa que permite a los beneficiarios ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo (Ley 28518).

En el año 2010, las cifras mostraban que más del 28% de la población peruana eran jóvenes de 15 a 29 años, de los cuales un 18% no trabajaba ni estudiaba (INEI 2018). A su vez, la tasa de desempleo juvenil en el año 2010 representaba cuatro veces más que la de los adultos (8,4% frente a 2,1%) (INEI 2018). Asimismo, la incorporación al mercado laboral de estos jóvenes, en esa época, era lenta y desigual, pues muchas empresas no optaban por incorporar a jóvenes sin experiencia laboral dentro de sus organizaciones, limitando así el desarrollo de sus capacidades y

competencias dentro de un ambiente real de trabajo que es precisamente, lo que busca subsanar la Ley 28518.

Frente a esta situación, la empresa decide desarrollar diversos programas que involucren a jóvenes peruanos sin experiencia laboral en su cadena de valor, contribuyendo a su desarrollo técnico y personal, alineado a esta iniciativa, surgió el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) ya que brinda capacitación teórica y práctica para que los jóvenes beneficiarios logren insertarse con éxito al mercado laboral, brindándoles la oportunidad de aprendizaje en habilidades personales, competencias técnicas y valores, promoviendo su empleabilidad (Empresa en estudio 2017, Presentación de Inducción CLJ).

Para complementar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ), el 30 de enero del 2013, la empresa y el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), firmaron un convenio de capacitación y certificación por competencias en el puesto de trabajo como complemento de la malla curricular del programa. Para la formación profesional de los jóvenes beneficiarios, la empresa pone a disposición sus plantas industriales ubicadas en la Provincia Constitucional del Callao, sus aulas y equipos de ofimática, así como a sus profesionales como capacitadores. SENATI asume la conducción profesional de la carrera a través de sus instructores, aportando los conocimientos tecnológicos requeridos, así como el seguimiento de los procesos formativos y de evaluación (Empresa en estudio 2013, Procedimiento Interno Programa CLJ).

Cabe resaltar que, desde sus inicios en el 2010, más de 1700 jóvenes han participado del programa CLJ. A la fecha, se han conformado 89 promociones con 717 jóvenes graduados, 326 de ellos se incorporaron, luego del programa, a laborar en la empresa. Esta cifra representa el 45 % del total de los graduados (Empresa en estudio 2018, Base datos).

4.2 Fases del programa

A continuación, detallamos las fases para el desarrollo efectivo del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (o Programa CLJ), al interior de la organización.

4.2.1 Proceso de reclutamiento y selección

Con el apoyo de una consultora externa, se realiza el proceso de reclutamiento, el cual se hace sobre la base de un perfil básico del beneficiario:

- Edad: de 18 a 22 años.
- Sin experiencia laboral previa.

- Secundaria completa.
- No haber culminado o haber interrumpido estudios superiores.

Estas características son conformes a la normativa vigente (Ley 28518).

Dentro de las funciones que desempeña el beneficiario, se definen las siguientes:

- Manipulación de productos.
- Envasado de productos.
- Alimentado de productos.
- Preparado y armado de cajas.
- Encajado y apilado de productos.
- Control de calidad de los productos (a nivel básico).
- Mantener limpio y ordenado el área de trabajo.
- Cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial.

Estas funciones son conformes con el reglamento sobre modalidades formativas laborales vigente (Reglamento de la Ley 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, Decreto Supremo 007-2005-TR).

La consultora trabaja con diferentes fuentes de reclutamiento como bolsas de trabajo virtuales, bolsas de empleo de municipalidades, ONG y centros de empleo. Asimismo, aplica una serie de pruebas de aptitud y personalidad a los postulantes que participan a través de la convocatoria publicada, conforme a los procedimientos establecidos internamente.

Una vez que la consultora cuenta con un grupo de postulantes, el cual oscila entre 15 a 20 personas por grupo, se coordina con la empresa la programación de la dinámica de selección, la cual se realiza dentro de la organización y cuenta con la participación de un miembro del equipo de selección, así como del jefe del área solicitante. Durante la dinámica de selección, lo que se busca en el proceso son jóvenes con buena actitud, predisposición a aprender y trabajar a la vez, con proyección a futuro (además del perfil mencionado).

4.2.2 Proceso de incorporación

Luego de la dinámica de selección, y al contar con un grupo de jóvenes seleccionados, se les invita a que sigan el proceso de incorporación, el cual incluye el llenado de una serie de documentos como parte de la política interna. Una vez que se cuenta con la totalidad de

documentos debidamente completados y presentados oportunamente, se procede a la firma del convenio de capacitación laboral juvenil basado en los lineamientos del Reglamento de la Ley 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, Decreto Supremo 007-2005-TR. Este se firma en dos oportunidades, por 2 periodos de 6 meses cada uno, renovables hasta completar el año formativo. En dicho convenio se especifican los datos generales del joven beneficiario, los datos de la empresa contratante, los horarios de formación práctica y teórica, la posición a desempeñar, obligaciones de los beneficiarios, así como de la empresa, entre otra información estipulada por el Ministerio de Trabajo según la Ley 28518.

4.2.3 Proceso de inducción

Luego del proceso de incorporación, los jóvenes beneficiarios deben asistir de programa de inducción, siendo esta actividad muy importante y un requisito previo al inicio del programa ya que se imparten temas de alineamiento, consideraciones generales, lineamientos de seguridad industrial, estándares de calidad (para el manejo de productos), cultura organizacional y normas dentro de la empresa. Asimismo, se brinda información respecto a la formación teórica y práctica que llevarán a cabo, basada en conocimientos técnicos, habilidades personales y valores, señalando además que el programa tiene una duración de 60 horas (Empresa en estudio 2017, Presentación Inducción CLJ).

4.2.4 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación cuenta con 2 modalidades de formación, la teórica y la práctica.

La formación teórica es desarrollada en 8 horas semanales de capacitación presencial en aulas dentro de la empresa, estas horas de capacitación son evaluadas y registradas para el seguimiento correspondiente del avance y proceso formativo de cada participante. La formación programada responde a una malla curricular (ver en la tabla 6) que profundiza sobre los siguientes temas:

- Valores humanos, seguridad industrial, cursos de producción y/o distribución, cultura organizacional, calidad y medio ambiente, actividades deportivas y culturales, a cargo de la empresa.
- Matemáticas, física y química y dibujo técnico, a cargo de SENATI. Estas materias corresponden a los estudios generales de la carrera de operador de proceso para la industria alimentaria.

La formación práctica, se desarrolla dentro de las unidades productivas de la empresa (plantas) en turnos de 8 horas por día (5 días por semana) bajo la supervisión de su jefe inmediato, quien lo guía a través de todo el proceso formativo (Empresa en estudio 2017, Presentación Inducción CLJ).

Tabla 6. Malla curricular de la CLJ

Eje	Total (horas)	Inducción (horas)	Programa (horas)
Temas brindados por la empresa			
Cultura	38	20	18
Valores	88	22	66
Seguridad	36	8	28
Calidad y medio ambiente	14	4	10
Producción	28	4	24
Distribución	18	2	16
Actividades deportivas	72	-	72
Formación práctica en la empresa	1920	-	1920
TOTAL	2214	60	2154
Temas brindados por SENATI			
Matemática	40	-	40
Física y química	60	-	60
Dibujo técnico	40	-	40
TOTAL	140	-	140

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.2.5 Proceso de evaluación

El proceso de evaluación se realiza en 2 etapas:

- La primera etapa se ejecuta dentro de las aulas de clases, durante la jornada de capacitación. Cada curso que los jóvenes beneficiarios culminan es evaluado a través de un examen de conocimientos o prueba teórica. Esto aplica para los cursos impartidos por la empresa, así como por los cursos que se encuentran a cargo de la institución SENATI. La nota mínima aprobatoria es de 13 para cursos internos y 10,5 para cursos desarrollados por SENATI.
- La segunda etapa de evaluación se desarrolla a través de los informes enviados por los jefes de cada área seleccionada donde se ha desarrollado la formación práctica, estos informes son enviados al equipo encargado del seguimiento y monitoreo del programa (equipo de capacitación y selección de plantas industriales). En este informe se detallan las notas obtenidas por los participantes, la evaluación se realiza de manera bimestral, basándose en los siguientes criterios: proactividad, cuidado de equipos, orden, limpieza y asistencia. Dichos criterios se consolidan en los informes mencionados.

4.2.6 Proceso de certificación

Al finalizar el año formativo, los jóvenes beneficiarios reciben un certificado ocupacional otorgado por la empresa y SENATI, el cual está basado en las competencias laborales evaluadas,

y guarda relación con la ocupación desempeñada, sea de ayudante embalador a mano / cajas; o ayudante de productos terminados. Asimismo, recibe un certificado a nombres de la empresa y del SENATI por haber culminado el Programa de Capacitación Laboral Juvenil de manera exitosa, cumpliendo tanto con la formación teórica como con la formación práctica. Una vez culminado el proceso de certificación, se puede iniciar el proceso de contratación conforme a los lineamientos establecidos en el siguiente punto.

4.2.7 Proceso de contratación

La empresa cuenta con diversas vías de contratación, en este punto detallaremos la vía de contratación tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y la vía de contratación llamada tradicional (vigente a la fecha).

- **Contratación tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil:**

El proceso de contratación inicia luego de la entrega del certificado del programa y la nota final, la cual debe ser como mínimo 17 para poder postular a una vacante. Si en caso el joven beneficiario postula a una planta que difiere de su lugar de formación práctica durante el programa, pasará por una entrevista previa con el jefe de la planta nueva. De no ser así, simplemente inicia el proceso de incorporación y firma de contrato de manera inmediata.

- **Contratación tradicional:**

El proceso de contratación inicia con el requerimiento del área solicitante a través del gestor de relaciones laborales, el cual envía dicho requerimiento a las consultoras de reclutamiento. Luego de ello, los postulantes que hayan pasado la batería de evaluaciones designada por la consultora y las entrevistas correspondientes son enviados a la empresa para una entrevista adicional con su futuro jefe inmediato y el gestor de relaciones laborales. Luego de ello, aquellos postulantes que sean seleccionados a partir de estas entrevistas pasarán al proceso de incorporación y firma de contrato de acuerdo con el perfil.

Capítulo IV. Metodología de investigación

En el presente capítulo se desarrolla la metodología de investigación empleada, por lo cual, detallaremos el diseño de investigación, la conformación de la muestra, los instrumentos de medición aplicados, el procedimiento de recolección de datos utilizado y los métodos de análisis estadístico.

1. Diseño de investigación

La presente investigación es un estudio de caso; asimismo, el diseño de esta investigación es de alcance cuantitativo, transversal, no experimental de tipo correlacional.

Los estudios de caso, según Hernández *et al.* (2014), hacen referencia a una unidad que puede tratarse de un individuo, un objeto, un sistema, una organización, un hecho histórico, entre otros.

Un caso de estudio permite al investigador examinar de cerca los datos dentro de un contexto específico, por lo general se selecciona un área geográfica pequeña o un número limitado de individuos para ser estudiados. Este tipo de estudios un fenómeno de la vida real contemporánea a través del análisis contextual (Zainal 2007).

2. Instrumentos de medición

Para el presente estudio se evaluará el *engagement* con sus tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción, para ello emplearemos la Escala de Medición de *Engagement* de Utrech (UWES) que, a su vez, emplea una escala de Likert.

A continuación, detallaremos los instrumentos de medición mencionados:

2.1 Escala de medición de *engagement* de Utrech (UWES)

La escala de UWES tiene su origen en los primeros estudios de *burnout*, posteriormente, se estudió el *engagement* como estado psicológico antagónico al *burnout*, conceptualizando el *engagement* como un estado psicológico positivo y conectado con el trabajo, caracterizado por las dimensiones vigor, energía y dedicación (Schaufeli y Bakker 2003).

Respecto a la escala, según Bakker *et al.* (2008), el instrumento de medición del *engagement* más usado es Utrecht Work Engagement Scale y, según el autor, esto fue validado en diferentes países tales como China, Finlandia, Grecia, Japón, Sudáfrica, España y Holanda.

De las diferentes investigaciones que se han realizado sobre los aspectos psicométricos de la escala de *engagement* (UWES), podemos mencionar las siguientes: Casuso *et al.* (2017) realizaron un estudio de una muestra de 79 estudiantes universitarios españoles, los resultados concluyeron que el cuestionario cuenta con niveles adecuados de validez y confiabilidad, respecto a los reactivos que conforman la escala se obtuvieron niveles de consistencia interna que fluctúan entre los rangos de 0,74 y 0,87, según el análisis factorial (65,26% de varianza), indica la existencia de los tres factores que conforman la escala (vigor, dedicación y absorción).

En Latinoamérica también se han realizado diferentes estudios para analizar las propiedades psicométricas de la escala de *engagement* UWES. Por ejemplo, Spontón *et al.* (2012) realizaron un estudio en una población de 674 trabajadores de diferentes empresas de la ciudad de Córdoba, Argentina. Los resultados obtenidos indican una aceptable consistencia interna de 0,69 y 0,90 y el análisis factorial sugiere la existencia de dos y de tres factores que conforman la escala. En otro estudio realizado en trabajadores de la ciudad de México, se confirma el modelo de las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción) con una confiabilidad de 0,93 según el estadístico del Alfa de Cronbach (Villavicencio *et al.* 2014).

Asimismo, en otro estudio realizado en 165 trabajadores chilenos del sector salud, se aplicó la escala de UWES de 17 ítems; los resultados encontrados indican la existencia de dos dimensiones marcando una diferencia con la propuesta inicial de los tres factores de Schaufeli y Bakker (2003), para esa investigación las dimensiones encontradas fueron denominadas como; involucramiento en el trabajo y entusiasmo en el trabajo. Al analizar la confiabilidad mediante el estadístico de Alfa de Cronbach se obtuvo un índice de 0,84 se concluyó que la escala reúne adecuadas propiedades psicométricas para ser aplicada a trabajadores del sector salud en Chile (Muller *et al.* 2013).

La escala de *engagement* UWES también ha sido validada en el contexto peruano. En un estudio realizado en una muestra de 145 docentes de la ciudad de Lima, Perú, se encontró que la escala cuenta con adecuadas propiedades psicométricas, manteniendo su estructura de los tres factores (Jiménez *et al.* 2015).

En conclusión, podemos señalar que la escala de medición de *engagement* de UWES es una de las herramientas más usadas para medir el constructo *engagement*. De la misma manera, se ha encontrado que en las investigaciones consultadas (mencionadas a lo largo de esta investigación), se mantiene la estructura de las tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción (ver resumen en

tabla 7), propuestas por Schaufeli y Bakker en 2003 y basadas en Kahn (1990). Finalmente, existe suficiente evidencia como para afirmar que la escala cuenta con adecuadas propiedades psicométricas para medir el constructo *engagement*.

Tabla 7. Dimensiones de la Escala de Utrech

Dimensiones	Definición	Nº de reactivos
Vigor (similar a la dimensión física de Kahn)	El vigor se define como la energía y persistencia de una persona para lograr superar los obstáculos y retos laborales.	6
Dedicación (similar a la dimensión emocional de Kahn)	Sentido de orgullo y significado del trabajo.	5
Absorción (similar a la dimensión cognitiva de Kahn)	Nivel de inmersión en el trabajo y su dificultad para dejarlo.	6

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en Schaufeli y Bakker (2003).

2.1.1 Escala de Likert

La medición se realizará considerando una escala de Likert, que es un tipo de escala psicométrica que permite la clasificación de las respuestas y es usada para medir actitudes y valores en cuestionarios (Likert 1932). Para los efectos de nuestra investigación, se usará una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 equivale a Nunca, 2 es Casi Nunca, 3 es Algunas Veces, 4 es Casi Siempre y 5 es Siempre.

3. Conformación de la muestra

Siendo nuestra investigación un estudio de caso, será de nuestro interés analizar la población de egresados del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) de una empresa de consumo masivo de Lima - Perú, reconocida por haber implementado modalidades formativas laborales de manera sostenible. Para tal efecto, se seleccionará una muestra representativa de colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y será comparada con una muestra de colaboradores de la misma empresa, de similares características demográficas, pero que hayan sido contratados por la vía tradicional (no egresados del Programa CLJ).

Con el propósito de determinar el tamaño mínimo de muestra para la presente investigación, con un nivel de confianza del 90%, usaremos la fórmula estadística de tamaño mínimo de muestra para poblaciones finitas:

$$\text{Tamaño mínimo de la muestra} = (p(1-p)Z^2N) / (D^2(N - 1) + p(1 - p)Z^2)$$

Donde:

N: Obreros que tras culminar el programa CLJ, trabajan actualmente en la empresa = 60

P: Proporción de éxito = 0,5

Z: Nivel de confianza = 1,65 (90% de confianza)

D: Nivel de precisión = 0,10 (10% de error)

El tamaño mínimo de muestra resultante es de 32 colaboradores. Para fines del presente estudio de caso, se encuestaron a 48 obreros contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil, con lo que cubrimos el tamaño mínimo requerido para la muestra. La distribución de la muestra se presenta en la tabla 8. Con respecto a los obreros que no fueron parte del Programa CLJ, y que actualmente trabajan en la empresa, se encuestó a 47 operarios de una población total de 135 (universo de colaboradores que tengan similares características demográficas a los de nuestro objeto de estudio, es decir, edad y años de servicio) que supera el 30% de la población general.

Por lo tanto, la totalidad de evaluados estuvo compuesta por 95 participantes, de los cuales 47 fueron contratados de manera tradicional (49,5%) y 48 (50,5%) fueron egresados del Programa CLJ. Para fines de esta investigación, seleccionamos participantes de ambos sexos, en total tuvimos 73 hombres (68,2%) y 24 mujeres (31,8%). Asimismo, solicitamos que tuvieran entre 1 a 6 años de servicio, de entre 18 a 30 años. Todos ellos estaban laborando en una de las 10 plantas previamente seleccionadas.

Tabla 8. Conformación de la muestra (general)

Característica	Distribución (95 participantes en total)	Participantes	Porcentaje
Grupos	CLJ	48	50,5%
	Contratación Tradicional	47	49,5%
Sexo	CLJ (48 pp)		
	Masculino	31	64,6%
	Femenino	17	35,4%
	Contratación Tradicional (47 pp)		
	Masculino	32	68,1%
	Femenino	15	31,9%
Años de Servicio	CLJ (48pp)		
	De 1 a 2	22	45,8%
	De 3 a 4	8	16,7%
	De 5 a 6	18	37,5%
	Contratación Tradicional (47pp)		
	De 1 a 2	6	12,8%
	De 3 a 4	21	44,7%
	De 5 a 6	20	42,5%
Edad	CLJ (48pp)		
	De 18 a 20 años	4	8,4%
	De 21 a 23 años	17	35,4%
	De 24 a 26 años	17	35,4%
	De 27 a 30 años	10	20,8%
	Contratación Tradicional (47pp)		
	De 18 a 20 años	2	4,3%
	De 21 a 23 años	11	23,4%
	De 24 a 26 años	22	46,8%
	De 27 a 30 años	12	25,5%

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se inició solicitando la aprobación por parte de la empresa, para lo cual remitimos una solicitud al Director de Recursos Humanos, *Supply Chain* y Relaciones Laborales del Corporativo, quien otorgó su conformidad. Previo acuerdo con él se procedió a evaluar las bases de datos a fin de seleccionar la muestra de operarios contratados luego de haber culminado el Programa de Capacitación Laboral Juvenil. A estos colaboradores había que ubicarlos, dependiendo del turno e instalación donde estuvieran destacados. En este proceso se descartó personal que estuviera de licencia o vacaciones. Luego, teniendo los datos demográficos de estos (sexo, edad, años de servicio), se procedió a seleccionar una muestra de similares características que hubieran sido contratados mediante el canal tradicional.

Posteriormente, se desarrolló una prueba piloto a fin de pulir las características de la encuesta y adaptar el lenguaje empleado con el propósito de que la muestra pueda responder verazmente a cada pregunta y reducir el riesgo de error o duda. La prueba piloto consistió en la evaluación de 10 colaboradores (5 de cada población seleccionada). No fue necesario realizar ajustes a la prueba, con lo que se procedió a aplicar el cuestionario de medición de *engagement* de Utrech (UWES) de manera presencial y durante el horario de trabajo, por lo que solicitamos algunas aulas disponibles.

Los participantes fueron provistos de un cuestionario y un lapicero, la prueba no tuvo tiempo límite de tiempo; sin embargo, los participantes tardaron entre 15 a 25 minutos para culminar cada cuestionario. En total, participaron 48 operarios egresados del Programa CLJ y 47 personas de contratación tradicional. El cuestionario puede observarse en el anexo 2.

5. Análisis estadísticos

Para fines de esta investigación, se emplearon los siguientes métodos de análisis estadístico:

5.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento

Con el objetivo de confirmar la confiabilidad del instrumento se empleó el método de consistencia interna a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Esta verificación se realizó por dimensión y por el constructo a nivel general. Detallaremos los resultados de confiabilidad del instrumento empleado en el capítulo V.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Con el objetivo de verificar la distribución de normalidad de los datos, consideramos la

verificación de la asimetría, curtosis y la prueba de Shapiro-Wilk, trabajamos con este test en lugar de Kolmogorov-Smirnov pues nuestras muestras no superan los 50 evaluados y encontramos que la recomendación para muestras pequeñas es el uso del test Shapiro-Wilk (sin embargo, para muestras más amplias, se recomienda el uso de Kolmogorov-Smirnov) (Nornadiah y Yap 2011).

Asimismo, dependiendo de los resultados, verificaremos estadísticos no paramétricos, los cuales se emplean cuando el investigador desea detectar diferencias entre dos poblaciones en base a muestras aleatorias de ambas y, además, no se cumplen los requerimientos necesarios para la aplicación de las paramétricas, cuando las muestras son pequeñas y/o cuando falta información respecto a la densidad y probabilidad (Martínez 2015). Para fines de esta investigación, de ser requerido, se emplearía la prueba U de Mann-Whitney, aplicada a dos muestras independientes, considerada la versión no paramétrica de la habitual prueba de T de *student*.

Si, conforme a los resultados, requerimos emplear estadísticos paramétricos, estos corresponderían a la prueba T de *student*. Según Hernández *et al.*, en 2014, el estadístico T de *student*, es una prueba estadística que nos permite evaluar si dos grupos difieren entre sí respecto a sus medias en una variable. Se basa en una distribución muestral o poblacional de diferencia de medias conocida como la distribución T de *student* que se identifica por los grados de libertad, los cuales conforman el número de maneras en que los datos pueden variar libremente.

De igual manera, revisaremos las principales medidas de tendencia central: media, que se define como el promedio aritmético de una distribución; así como también, la mediana que se define como el valor que divide la distribución por la mitad. Del mismo modo, analizaremos la desviación estándar que se define como el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media y se expresa en las unidades originales de medición de la distribución (Hernández *et al.* 2014) a fin de lograr un mayor entendimiento de los resultados obtenidos.

Finalmente, empleamos el estadístico de correlación de Pearson que se define como una prueba estadística que analiza la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, a fin de medir la asociación entre las dimensiones de *engagement* (vigor, dedicación y absorción) de manera específica y la relación de cada una de ellas con el constructo *engagement* en general.

Capítulo V. Resultados

Para el análisis de los resultados, se empleó el *software* SPSS de análisis estadístico a fin de confirmar la confiabilidad de los instrumentos y conocer los estadísticos descriptivos de las variables en las muestras trabajadas. Asimismo, se empleó la prueba U de Mann-Whitney para el trabajo comparativo entre ambas muestras (egresados de Programa CLJ y colaboradores ingresados por contratación tradicional) y entre cada uno de los subgrupos mencionados en los objetivos de la presente investigación.

1. Resultados de los análisis de confiabilidad del instrumento

A fin de analizar la confiabilidad del instrumento, se empleó el estadístico del coeficiente de alfa de Cronbach. Los resultados del análisis de confiabilidad muestran valores mayores a 0,70 en cada dimensión y en el constructo a nivel global. Esto se puede observar en la tabla 9. Resultados superiores a 0,70 se consideran idóneos, dado que este es el puntaje mínimo aceptable (Nunnally 1978). Por estos resultados, podemos inferir que el instrumento aplicado fue entendido satisfactoriamente por los participantes, quienes a su vez expresaron sus respuestas de manera correcta. Adicionalmente, en cada una de las preguntas que conforman las tres dimensiones también se obtuvieron valores mayores a 0,70 (ver resultados en el anexo 3).

También, se identificó a través del estadístico de Pearson que cada una de las dimensiones, vigor, dedicación y absorción mostraban correlaciones significativas con el constructo general y con cada una de las dimensiones (ver resultados en el anexo 4).

Tabla 9. Resultados del análisis de confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y el total de la escala

Variable	Confiabilidad (alfa de Cronbach)	Ítems
<i>Engagement</i>	0,93	16
Dimensión vigor	0,91	6
Dimensión dedicación	0,88	5
Dimensión absorción	0,83	5 ³

Fuente: Elaboración propia 2019.

³ Al momento de calcular el puntaje total de *engagement* se observó que el ítem de absorción 6 mostraba una correlación ítem-test por debajo del 0,3, por lo cual se decidió no considerarlo conforme a Namdeo y Dev Rout (2016). Ver el anexo 5.

2. Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Sobre la evaluación de la normalidad, considerando el tamaño de la muestra del estudio es menor a 50 sujetos utilizaremos la prueba de Shapiro-Wilk. Tal como se puede observar en la tabla 10, se encontró ausencia de normalidad en cada una de las dimensiones del *engagement*, (resultado de Shapiro-Wilk). Por tal motivo, se vio por conveniente el uso del estadístico no paramétrico de U de Mann-Whitney, el cual se emplea para comparar 2 muestras, como es nuestro caso. Este detalle lo analizaremos líneas abajo.

A nivel descriptivo se cuenta con media y desviación estándar y conforme a estos resultados, se observa que la dimensión dedicación presenta la media más baja y la dimensión absorción la desviación estándar más alta. También es posible observar que el constructo *engagement* (en general) presenta los resultados más altos.

Tabla 10. Análisis de la normalidad a través del coeficiente de Shapiro-Wilk

Variables	M	DE	Asimetría	Curtosis	Shapiro-Wilk (p)
Dimensión vigor	22,97	3,97	0,11	-0,95	0,01
Dimensión dedicación	20,08	3,34	-0,45	-0,51	0,00
Dimensión absorción	23,20	4,00	-0,84	1,65	0,00
Total <i>Engagement</i>	62,65	9,09	-0,13	-0,67	0,12

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Verificación de la hipótesis de estudio-comparación entre grupos

Nuestra hipótesis de estudio (H1) plantea que existen diferencias significativas en el nivel de *engagement* entre los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) y los operarios incorporados mediante el proceso de contratación tradicional, se compararon ambos grupos por medio de la prueba de U de Mann-Whitney. De acuerdo con los resultados encontrados, se determinó que sí existen diferencias significativas entre cada una de las dimensiones: vigor ($p\text{-value} = 0,00$), dedicación ($p\text{-value} = 0,00$) y absorción ($p\text{-value} = 0,03$); así como en el constructo *engagement* a nivel general ($p\text{-value} = 0,00$). Tal como se puede observar en la tabla 11 a través de la media y mediana de cada subgrupo, los operarios que fueron contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil presentan un nivel más alto de *engagement* y de cada una de sus dimensiones. Este resultado está sustentado en el grado de significancia (p); si es menor a 0,05 se considera que existen diferencias significativas entre las muestras, si es mayor a 0,05, no se consideran diferencias significativas.

Tabla 11. Comparación de medianas en las variables de estudio según participación del programa CLJ

Variable	CLJ	M	Me	Rango Promedio	Suma de rangos	U	p
Vigor	No	19,96	20,00	26,74	1257	129,00	0,00
	Sí	26,04	26,00	68,81	3303		
Dedicación	No	18,04	18,00	31,12	1462,5	334,50	0,00
	Sí	22,21	23,00	64,53	3097,5		
Absorción	No	22,21	22,00	41,71	1960,5	832,50	0,03
	Sí	24,30	25,00	54,16	2599,5		
<i>Engagement</i>	No	56,55	57,00	29,54	1388,5	260,50	0,00
	Sí	69,00	70,00	66,07	3171,5		

Fuente: Elaboración propia 2019.

Conforme a lo mencionado, se observan diferencias significativas entre las muestras tanto para cada una de las dimensiones evaluadas (vigor, dedicación y absorción) como para el constructo *engagement* en general, con lo cual quedaría comprobada nuestra hipótesis en la presente investigación.

Al evaluar, la existencia de diferencias en el nivel de *engagement* entre los operarios que fueron contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los que ingresaron por el proceso de contratación tradicional, según sexo, podemos observar que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres a nivel general (muestra total) conforme a la comparación de medianas que se observa en la tabla 12 y la evaluación U de Mann-Whitney realizada sobre el total de la muestra comparando hombres y mujeres.

Tabla 12. Comparación de medianas en las variables de estudio según sexo

Variable	Sexo	M	Me	Rango Promedio	Suma de rangos	U	P
Vigor	Hombre	23,13	23,00	49,39	3111,50	920,50	0,49
	Mujer	22,74	22,00	45,27	1448,50		
Dedicación	Hombre	19,98	20,00	47,15	2970,50	954,50	0,67
	Mujer	20,42	20,00	49,67	1589,50		
Absorción	Hombre	23,83	24,00	51,67	3255,00	777,00	0,07
	Mujer	22,10	22,00	40,78	1305,00		
<i>Engagement</i>	Hombre	63,19	62,00	49,52	3120,00	912,00	0,45
	Mujer	61,94	61,00	45,00	1440,00		

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como podemos observar, no existen diferencias significativas (p -value mayor a 0,05) entre los operarios egresados del Programa CLJ y los operarios contratados por la vía tradicional según el sexo de los evaluados, aunque se observan medias y medianas mayores en los varones, no llega a considerarse una diferencia significativa.

Finalmente, con el objetivo de analizar si existen diferencias significativas en el nivel de *engagement* entre los operarios que fueron contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) y los que ingresaron por el canal tradicional según los años de servicio, se compararon los grupos por medio de la prueba U de Mann-Whitney. De este modo, se determinó que existen diferencias significativas para los grupos de operarios con 1 a 2 de servicio y 5 a 6 años de servicio en cada una de las dimensiones (p -value =0,00 para ambos casos), así como en el constructo *engagement* a nivel general entre los operarios que participaron en el Programa CLJ respecto a los operarios con igual tiempo en la empresa que no participaron en el Programa CLJ. Los operarios egresados del Programa CLJ presentan niveles más altos de *engagement* en ambos casos, tal como se puede observar a través de sus medias y medianas en la tabla 13.

Por el contrario, en los operarios con 3 a 4 años de servicio, no existen diferencias significativas (p -value mayor a 0,05) entre los operarios egresados del Programa CLJ y los operarios contratados por la vía tradicional, pese a que sí se observan medias y medianas mayores en los egresados del CLJ, tal como se puede observar también en la tabla 13.

Tabla 13. Comparación de medianas: años de servicio y participación del Programa CLJ

Variable	Años de servicio	CLJ	M	Me	Rango Promedio	Suma de rangos	U	p
<i>Engagement</i>	1 a 2 años	No	54,83	53,50	5,00	30,00	9,00	0,00
		Sí	68,18	69,00	17,09	376,00		
	3 a 4 años	No	57,14	58,00	13,60	285,50	54,50	0,15
		Sí	63,88	60,50	18,69	149,50		
	5 a 6 años	No	56,45	56,50	10,65	213,00	3,00	0,00
		Sí	72,47	73,00	28,82	490,00		

Fuente: Elaboración propia 2019.

De ello podemos interpretar que existe una tendencia a mantener la diferenciación en el nivel de *engagement*, siendo superior en los colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil, a pesar del paso de los años. Siendo esta tendencia más acentuada

en el primer y segundo año, observándose un declive en la diferenciación entre el tercer y cuarto año, recuperándose en el quinto y sexto de servicio.

Capítulo VI. Propuesta de un modelo de implementación del Programa de CLJ para la contratación de colaboradores

A partir de la confirmación de nuestra hipótesis, podemos concluir que los colaboradores de la muestra que fueron contratados a través del Programa de Capacitación Laboral Juvenil tuvieron mayores niveles de *engagement* que los colaboradores evaluados que ingresaron a la empresa por la vía de contratación tradicional en la organización de consumo masivo que ha sido objeto de estudio en la presente investigación. Por ello, y a fin de colaborar en la implementación de modalidades formativas laborales, planteamos un modelo de implementación con el objetivo de que la empresa del estudio pueda replicar la experiencia del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (y sus resultados favorables) en otras sedes de la organización estudiada u otras unidades de negocio.

Es posible también, que otras organizaciones de similares características deseen emplear este modelo como referencia, por ello se incluye como parte del diagnóstico incidir a profundidad en la cultura y el contexto interno ya que creemos que en el caso expuesto han sido pieza fundamental para la sostenibilidad del programa.

Este modelo de implementación contará además con el desarrollo de indicadores que evidencien el impacto del Programa de Capacitación Laboral Juvenil y faciliten el seguimiento de su desarrollo, la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora continua tal como se menciona en el gráfico 7.

Gráfico 7. Modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil



Fuente: Elaboración propia 2019.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Establecer un modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil conforme a la normativa vigente y orientado a diversificar las vías de contratación de más puestos dentro de la organización objeto de estudio, otras unidades de negocio u otras sedes; así como también, brindar lineamientos generales a otras empresas interesadas en incorporar modalidades formativas laborales.

1.2. Objetivos específicos

A fin de potenciar el modelo de implementación propuesto, establecemos los siguientes objetivos específicos:

- Ofrecer a las distintas sedes, unidades de negocio o empresas interesadas en incorporar modalidades formativas algunos lineamientos de gestión del cambio necesarias para la implementación de nuevas iniciativas de desarrollo organizacional.
- Brindar a las distintas sedes, unidades de negocio o empresas interesadas en incorporar modalidades formativas un listado de actividades tentativo (adaptable según requerimiento), metodologías, instrumentos y recomendaciones para la conformación de equipos que optimicen el uso de recursos materiales y personales.
- Favorecer a la empleabilidad de jóvenes que cumplan con los requerimientos de participación para la modalidad formativa de capacitación laboral juvenil.
- Colaborar en el desarrollo del área de gestión humana y en la incorporación del mejor talento en sus organizaciones, además de contribuir con los objetivos de responsabilidad social empresarial que tengan a bien establecer las organizaciones interesadas.

2. Metodología e instrumentos

El presente modelo de implementación se desarrollará empleando los lineamientos de gestión del cambio aplicables para el aseguramiento de los objetivos generales y específicos y de gestión estratégica de recursos humanos, analizando el perfil de la empresa, el análisis de factores internos y externos, análisis VRIO (Barney y Hesterly 2005); así como también, para el trabajo con líderes y *stakeholders*, la descripción detallada del desafío adaptativo, el diagnóstico del sistema, el análisis de la cultura organizacional de la empresa o sucursal (enfaticando aquellos factores limitantes y potenciadores que impacten en la implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil).

3. Público objetivo

El presente modelo de implementación va dirigido en primer lugar, a la empresa objeto de estudio (empresa de consumo masivo líder en el Perú). Específicamente con la finalidad de replicar la implementación de la modalidad formativa de capacitación laboral juvenil a otras sedes o unidades de negocio a nivel nacional, distintas a las estudiadas en Lima y Callao.

En segundo lugar, se dirige a empresas privadas, en conformidad con la normativa vigente (Ley 28518), del sector de consumo masivo o cuyas características y perfiles (en sus diversas áreas productivas) sean similares a la empresa objeto de estudio, por lo que ofreceremos herramientas adaptables a los requerimientos de la organización.

4. Modelo de implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)

A continuación, detallaremos las actividades sugeridas para la implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil en otras sucursales o empresas interesadas.

4.1 Etapa de prediagnóstico

A fin de determinar las herramientas más efectivas para el desarrollo de un diagnóstico integral, proponemos realizar un mapeo prediagnóstico del perfil de la empresa, sede o unidad de negocio a analizar conforme a los siguientes lineamientos:

4.1.1 Perfil de la empresa

Consideramos importante analizar el perfil de la empresa, basados en la teoría de análisis estratégico de Gimbert (2010), donde se explica que cualquier proceso de estrategia de negocios debe comenzar con el conocimiento profundo del estado actual de los conceptos estratégicos clave de la compañía, pues a partir de esta reflexión se facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas al logro de una ventaja competitiva en la implementación de diversas iniciativas de gestión. Se recomienda tomar en cuenta:

- Visión.
- Misión.
- Pilares, ejes u objetivos estratégicos.
- Análisis estratégico-cultural.

Posteriormente, se propone analizar a profundidad la situación o contexto actual de la organización.

4.1.2 Análisis situacional

Factores internos y externos, a través del cual podremos observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar positivamente el desarrollo de la iniciativa o perjudicar su implementación y/o sostenibilidad (Riquelme 2016).

De igual manera, recomendamos el uso de la herramienta “Diagrama de Ishikawa” (Ishikawa 1997) a fin de identificar la oportunidad que tenemos respecto a la implementación del programa, quiénes serían los impulsores de cambio, cuáles serían las ganancias a corto, mediano y largo plazo (a fin de establecer una incipiente visión del cambio) y, finalmente, cuáles serían los resultados esperados (información que permitirá aterrizar la visión de cambio de manera integral, ver ejemplo en el anexo 7).

Finalmente, una vez realizado el análisis anterior, se recomienda identificar las herramientas diagnósticas y las unidades de análisis que serán seleccionadas para desarrollar la etapa de diagnóstico propiamente dicha.

4.1.3 Herramientas diagnósticas

A fin de obtener la mayor cantidad de información posible y asegurar la calidad de esta, recomendamos la elección y posterior uso de al menos dos de las siguientes herramientas diagnósticas, con la finalidad de cruzar sus resultados y establecer un diagnóstico preciso.

- Entrevistas (estructuradas o semiestructuradas).
- *Focus group* (grupo focal, incluye guía de intervención para el facilitador o moderador).
- Cuestionarios o encuestas (previa validación con las gerencias correspondientes).
- Observación (participativa y no participativa) (de procesos, operaciones, instalaciones, colaboradores, etc.).
- Revisión documentaria (que incluya información relevante sobre las unidades de análisis, los procesos de entrenamiento, reclutamiento, selección y contratación previos, perfiles de puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO), procesos, mallas curriculares implementadas, organigramas, planes estratégicos, *Balanced Scorecard* (BSC de la compañía o áreas implicadas) o cualquier otra información que agregue valor al diagnóstico).

4.1.4 Unidades de análisis

Se recomienda identificar a las unidades de análisis, es decir, aquellas áreas o posiciones sobre las cuales impactará la implementación del Programa de CLJ (por área y por jerarquía).

Es necesario asociar las herramientas diagnósticas con las diversas unidades de análisis, a fin de extraer la información requerida para el diseño y desarrollo de un plan de acción. Por ejemplo:

- Entrevistas: dirigidas a directivos, gerentes y/o subgerentes de las unidades de análisis identificadas.
- *Focus group*: dirigido a jefes, coordinadores, supervisores o líderes de equipo de las unidades de análisis identificadas.
- Cuestionarios o encuestas: dirigidas a colaboradores clave o modelo de las unidades de análisis identificadas.
- Observación participativa y no participativa: dirigida al grueso de colaboradores en el desarrollo de sus funciones conforme a los procesos identificados, de las unidades de análisis identificadas.
- Revisión documentaria: de las unidades de análisis identificadas, a nivel general.

En la etapa de diagnóstico profundizaremos sobre el tema, brindando una serie de preguntas recomendadas para las diversas unidades de análisis.

4.2 Etapa de diagnóstico

En la tabla 14, presentamos una serie de preguntas tipo que consideramos importante realizar a las unidades de análisis identificadas con el fin de extraer la información pertinente para el diseño y posterior desarrollo de plan de acción.

Tabla 14. Preguntas tipo para el diagnóstico orientado a la implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, según unidades de análisis identificadas

Unidad de análisis	Preguntas por desarrollar
Directivos, gerentes y/o subgerentes	<p>¿Podría comentarnos brevemente cuáles son los objetivos estratégicos del área que lidera?</p> <p>¿De qué manera considera que el desarrollo y la gestión de talento impactan en el logro de dichos objetivos?</p> <p>¿Está al tanto de los procesos de contratación vigentes en la compañía? (si no se encuentra al tanto, se recomienda brindar una breve explicación sobre el desarrollo de estos)</p> <p>¿Encuentra que una contratación que implique el entrenamiento previo del personal agregaría valor a la inserción de talento calificado en la compañía?, ¿por qué?</p> <p>¿Considera que agregaría valor el desarrollo de un programa de entrenamiento a ciertas posiciones que implique el aprendizaje y desarrollo de actividades laborales de manera simultánea?, ¿por qué?</p> <p>¿Tiene conocimiento respecto a las modalidades formativas laborales que ofrece el estado a empresas privadas como esta? (explicar brevemente el programa, beneficios y compromisos)</p> <p>¿Considera que podría aplicarse este programa en las unidades operativas o áreas que usted lidera?, ¿Por qué?</p> <p>¿Qué factores deben considerarse para la implementación de este programa a fin de alinearlos a la estrategia organizacional y a los objetivos trazados para su área? (en términos de selección de perfiles, contenidos de entrenamiento, horarios, duración del programa, entrenadores, certificaciones y proceso de contratación)</p> <p>¿Qué beneficios obtendría de la implementación efectiva de este programa?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en la implementación de este programa?, ¿cómo considera que podrían subsanarse?</p> <p>¿Estaría dispuesto a ofrecer su compromiso e involucramiento en el desarrollo de esta iniciativa a fin de asegurar su correcta implementación y sostenibilidad?, ¿Por qué?</p> <p>¿Con qué líderes y colaboradores clave de su equipo podemos trabajar el desarrollo del programa, considerando los factores que ha mencionado para su correcta implementación y sostenibilidad en el tiempo?</p>
Jefes, coordinadores, supervisores y/o líderes de equipo	<p>¿Podría comentarnos brevemente cuáles son los objetivos estratégicos, tácticos y operativos del área que lidera?</p> <p>¿De qué manera considera que el desarrollo y la gestión de talento impactan en el logro de dichos objetivos?</p> <p>¿Está al tanto de los procesos de contratación vigentes en la compañía? (si no se encuentra al tanto, se recomienda brindar una breve explicación sobre el desarrollo de estos)</p> <p>¿Encuentra que una contratación que implique el entrenamiento previo del personal agregaría valor a la inserción de talento calificado en la compañía?, ¿por qué?</p> <p>¿Considera que agregaría valor el desarrollo de un programa de entrenamiento a ciertas posiciones que implique el aprendizaje y desarrollo de actividades laborales de manera simultánea?, ¿por qué?</p> <p>¿Tiene conocimiento respecto a las modalidades formativas laborales que ofrece el estado a empresas privadas como esta? (explicar brevemente el programa, beneficios y compromisos)</p> <p>¿Considera que podría aplicarse este programa en las unidades operativas o áreas que usted lidera?, ¿por qué?</p> <p>¿Qué factores deben considerarse para la implementación de este programa a fin de alinearlos a la estrategia organizacional y a los objetivos trazados para su área? (en términos de selección de perfiles, contenidos de entrenamiento, horarios, duración del programa, entrenadores, certificaciones y proceso de contratación)</p> <p>¿Qué beneficios obtendría de la implementación efectiva de este programa?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en la implementación de este programa?, ¿cómo considera que podrían subsanarse?</p> <p>¿Estaría dispuesto a ofrecer su compromiso e involucramiento en el desarrollo de esta iniciativa a fin de asegurar su correcta implementación y sostenibilidad?, ¿por qué?</p> <p>¿Con qué colaboradores clave de su equipo podemos trabajar el desarrollo del programa, considerando los factores que ha mencionado para su correcta implementación y sostenibilidad en el tiempo?</p>
Colaboradores clave	<p>¿Podría indicarnos el puesto que desempeña en la compañía y cuáles son sus funciones principales?</p> <p>¿Podría señalarnos los criterios de éxito en el desarrollo de cada una de las funciones que realiza?</p> <p>¿Podría indicarnos que conocimientos técnicos, herramientas informáticas y competencias personales requiere para el desarrollo efectivo de cada una de esas funciones?</p> <p>¿Podría indicarnos los errores más recurrentes en el desarrollo efectivo de las funciones de su puesto?, señale las causas comunes por las cuales ocurren e indique si se asocian a deficiencias de entrenamiento, conocimiento de procesos, al proceso mismo y procedimientos establecidos o cualquier otro.</p> <p>¿Podría señalarnos el tipo de entrenamiento que requeriría un nuevo colaborador que ingresa a desarrollar las funciones que usted ejecuta actualmente?</p> <p>¿Cuánto tiempo tomaría el aprendizaje técnico y de herramientas informáticas, equipos o maquinarias que el puesto requiere?</p> <p>¿Quién es la persona indicada para realizar el entrenamiento a quienes ingresan a la organización para el desarrollo de estas funciones?, ¿por qué? (detalle aspecto teórico y práctico)</p> <p>¿En qué horarios podría brindarse el entrenamiento sugerido?</p> <p>¿Qué beneficios obtendría de la implementación efectiva de este programa?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en la implementación de este programa?, ¿cómo considera que podrían subsanarse?</p>

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, a fin de complementar el diagnóstico previo al diseño de un plan de acción para la implementación de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil, se recomienda el análisis y diagnóstico de la organización y las diversas unidades de análisis identificadas como un sistema, identificando a los aliados, los detractores y quienes no desean mostrar ninguna postura, teniendo en cuenta sus lealtades, posibles pérdidas y alianzas ocultas; es decir, el paisaje político de la organización, para ello se recomienda la lectura de *La práctica del liderazgo adaptativo* (Heifetz *et al.* 2012), que nos facilitará además la identificación de desafíos técnicos y adaptativos para la implementación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil.

De igual manera, se recomienda revisar (previo a las reuniones con unidades de análisis) las normativas vigentes (leyes, reglamentos y modificaciones) respecto a las modalidades laborales formativas a fin de evaluar la efectiva posibilidad de incorporación de estas en el proceso de entrenamiento, desarrollo y contratación, teniendo en cuenta las posiciones que la ley segmenta y los lineamientos en términos de beneficios y compromisos por parte del empleador.

4.3 Diseño y desarrollo de plan de acción para la implementación de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)

A continuación, presentamos una propuesta de plan de acción, que deberá adaptarse basándose en los resultados obtenidos del diagnóstico y la estructura del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, conforme a la normativa vigente. Asimismo, se recomienda considerar el presente estudio de caso.

El plan de acción para la implementación de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil estará dividido en tres etapas; iniciaremos brindando algunos lineamientos claves para la etapa de planificación y diseño del *business case*; luego, en una segunda etapa, desarrollaremos un plan de comunicación interna (pieza fundamental para la implementación efectiva del programa) y; finalmente, abordaremos la etapa de implementación propiamente dicha y algunos puntos clave respecto al seguimiento y control del programa, en el siguiente punto detallaremos los indicadores de seguimiento y monitoreo; así como también, los hitos de control necesarios para asegurar el éxito en la implementación, desarrollo y sostenibilidad de este programa.

Etapa I: Planificación y diseño del *business case*

En la presente etapa del plan de acción diseñaremos una propuesta de *business case*; para el caso de empresas que por primera vez buscan implementar este tipo de proyectos, sugerimos abordarlo desde el enfoque del desarrollo organizacional, pues son intervenciones planificadas en los

procesos de la organización que tienen como finalidad incrementar el desarrollo individual (participantes del Programa CLJ) y mejorar el desempeño de la organización (Porrás y Robertson 1992, citados por Guízar 2013). Asimismo, en esta etapa del proyecto, son factores claves; primero lograr un compromiso de la alta dirección, segundo, identificar los actores claves del proyecto y tercero diseñar un programa de aprendizaje que aborde las competencias técnicas, competencias blandas, e indicadores de desempeño de los participantes, claro está, sin perder el foco en la estrategia de la organización y del sector donde se desarrolla. De la misma manera, en el contexto actual de agilidad frente al cambio y buscando minimizar los frenos culturales es importante gestionar el proyecto desde un enfoque global considerando el modelo de los ocho pasos aceleradores del cambio propuesto por Kotter (2016).

En la tabla 15, se detallan los objetivos del proyecto en esta etapa y las actividades a realizar.

Tabla 15. Planificación y diseño del *business case*

Etapas del proyecto	Tipo de Intervención	Objetivos	Actividades	Resultado esperado	Participantes	Responsables	Impacto en resultados de negocio
I. Planificación y diseño del <i>business case</i>	Intervención en la tecnoestructura	En base a la información levantada en la etapa de diagnóstico, diseñar el <i>business case</i> del proyecto considerando las particularidades de la unidad del negocio y/o de la organización	Analizar la información obtenida en el proceso de diagnóstico; de esa manera, diseñar una propuesta adaptada al contexto actual del negocio.	Presentación del <i>business case</i> , adaptado a la necesidad del negocio	CEO, VP de RR. HH., Gerencias funcionales, seguridad y salud ocupacional, equipo de área funcional	Equipo de RR. HH.	No aplica, fase inicial
			Analizar los componentes técnicos de la propuesta; Normativa legal, funciones del puesto que a su vez tengan relación con las posiciones aprobadas por la autoridad de trabajo que aplican al programa, sucursales de la empresa, áreas, infraestructura y seguridad y salud ocupacional.				
			Analizar los componentes adaptativos de la propuesta, cultura organizacional, política de responsabilidad social, compromiso de los líderes. Para ello, nos soportaremos en las siguientes herramientas; Modelo de Kotter para gestión del cambio, Análisis VRIO, Hot Spots.				
			Diseñar la presentación del <i>business case</i> considerando los desafíos técnicos y adaptativos de la organización antes mencionados				
		Comprometer a los líderes y actores claves; Alta dirección, gerentes de las áreas involucradas y equipos funcionales, con el proyecto	Identificar actores claves y aliados estratégicos del proyecto	Matriz de pérdidas y ganancias de actores claves del proyecto (ver el anexo 8)			
			Presentar la propuesta a los actores claves del proyecto (CEO, VP, RR. HH., jefes funcionales; Equipo de área funcional)	Aprobación de la propuesta, plan de trabajo y presupuesto			
		Diseñar una propuesta de aprendizaje considerando como principal pilar; la cultura de la organización, las funciones de la posición, las competencias a desarrollar y el soporte de expertos internos asumiendo el rol de formadores del programa.	Diseño de la malla curricular de acuerdo con el análisis del puesto, indicadores de desempeño esperado y considerando los aspectos culturales de la organización	Malla de cursos del programa CLJ			
			Identificar expertos internos con potencial para asumir el rol de formadores internos.	Lista de expertos internos de acuerdo con la malla de cursos establecida para el programa			
			Definir indicadores de sostenibilidad del programa, para cada una de las etapas de implementación	Matriz de indicadores; implementación, reacción, aprendizaje, transferencia e impacto			

Fuente: Elaboración propia 2019.

Etapa II: Plan de comunicación

Una comunicación eficaz y considerando sus diferentes direcciones; ascendente, descendente y lateral, es un paso clave para lograr el desempeño exitoso de una persona, grupo humano y organización (Robbins y Judge 2013). Por ende, considerando la complejidad en la implementación de un nuevo proyecto, es determinante contar con una estrategia de comunicación que logre comunicar y sensibilizar la propuesta de valor del programa (beneficios, impacto en los KPI del negocio, responsabilidad social y reputación organizacional), haciendo uso de los canales de comunicación más efectivos y llegando a todos los niveles de la organización y sus diferentes públicos objetivos. A continuación (tabla 16), detallamos los objetivos a lograr y las diferentes actividades a realizar en esta etapa del plan de acción.

Tabla 16. Plan de comunicación interna

Fase del proyecto	Tipo de intervención	Objetivos	Actividades	Resultado esperado	Participantes	Responsables	Impacto en resultados de negocio
II. Plan de comunicación	Intervención en procesos humanos	Comunicar a todos los niveles de la organización; la visión, objetivos, beneficios, así como el impacto del programa como estrategia de la política de responsabilidad social de la organización.	Diseñar la estrategia de comunicación interna de acuerdo con los diferentes públicos objetivos	Estrategia de comunicación interna, mapeo de canales e indicadores de alcance y conocimiento del programa.	Gerencias de primera línea, RR. HH., Área de comunicación interna	Equipo de RR. HH., Área de comunicación interna	No aplica en esta fase del proyecto
			Identificar los canales de comunicación más eficientes de acuerdo con los diferentes públicos objetivos	Estrategia de comunicación interna, mapeo de canales e indicadores de alcance y conocimiento del programa.			
			Desplegar la campaña de comunicación interna haciendo uso de los canales más efectivos	Los diferentes grupos de interés (ejecutivos, empleados, operarios) cuentan con información relevante del proyecto y entienden el impacto de este en la estrategia de la organización.			

Fuente: Elaboración propia 2019.

Etapa III: Implementación, seguimiento y control

La presente etapa del plan de acción tiene por objetivos; mapear y capacitar a los formadores internos, ya que es aspecto básico para la ejecución efectiva del programa y el aseguramiento de los objetivos de aprendizaje planteados en la malla curricular diseñada. Pues, mucho del conocimiento (saber hacer) a impartir en la malla curricular del programa lo poseen expertos internos de la organización, en esta etapa del programa es significativo comprometer a los expertos

internos y potenciar sus capacidades para la enseñanza de adultos. De la misma manera, otro objetivo en esta etapa del plan de acción es asegurar que los actores claves que participan del proyecto (jefes funcionales, Área de Seguridad, Área de Calidad, RR. HH.) se encuentren debidamente capacitados sobre la normativa, seguimiento y control del programa e indicadores de desempeño de los estudiantes. Asimismo, es también un objetivo de esta etapa del programa, asegurar la selección de las personas que mejor encajen en el perfil del CLJ, posteriormente, brindar un proceso de inducción a la medida sobre temas culturales, técnicos de la posición y aspectos claves de seguridad para disminuir el riesgo de accidentes laborales.

Respecto a la ejecución del programa de aprendizaje, según el marco legal de modalidades formativas los beneficiarios del programa acceden a un plan de capacitación que contemple como mínimo cinco horas de capacitación teórica semanal, el resto de la capacitación es el puesto de trabajo y de acuerdo con la complejidad de las ocupaciones la duración del programa puede ir desde los 6 hasta los 24 meses. Una característica esencial de este tipo de programas es el enfoque práctico (aprendizaje en el puesto de trabajo), para lograr este objetivo los jefes directos asumen el rol de mentores en el proceso formativo, acompañando el proceso de aprendizaje, para ello, se realizan evaluaciones constantes (en aula y puesto de trabajo), se establecen indicadores de desempeño tales como: proactividad, orden y limpieza, cuidado de equipos y asistencia. Asimismo, es también un objetivo importante en esta etapa del proyecto, medir de manera frecuente el avance del programa con indicadores de satisfacción, indicadores de aprendizaje, transferencia del conocimiento e impacto en la organización (en otro apartado del presente capítulo profundizaremos en estas métricas). En la tabla 17, se detallan las actividades a realizar.

Tabla 17. Implementación, seguimiento y control

Fase del proyecto	Tipo de intervención	Objetivos	Actividades	Resultado esperado	Participantes	Responsables	Impacto en resultados de negocio
III. Implementación, seguimiento y control	Intervención en administración de recursos humanos	Seleccionar a los formadores internos de acuerdo con su nivel de competencias para la enseñanza y su compromiso con el programa.	Capacitar a los expertos internos previamente identificados.	Formadores internos con habilidades y herramientas para la enseñanza de adultos	Formadores internos, RR. HH., Área de capacitación, Consultora	RR. HH., Área de capacitación	Elevar los niveles de <i>engagement</i> y de acuerdo con investigaciones revisadas en el presente estudio, el <i>engagement</i> impacta en indicadores claves del negocio; Calidad del servicio al cliente (Salanova <i>et al.</i> 2005), altos índices de desempeño y productividad (Bakker 2011, Vega y Alarcón 2018).
		Asegurar la sostenibilidad del programa mediante la sensibilización y capacitación de los líderes funcionales.	Seleccionar a los formadores internos de acuerdo con su desempeño en la capacitación	Formadores internos certificados			
		Seleccionar e incorporar integrantes al programa considerando el ajuste al perfil (Competencias, Educación y Experiencia) y rasgos de personalidad que aseguren el compromiso con el programa.	Capacitar a líderes funcionales sobre los lineamientos del programa (normativa, políticas, proceso de aprendizaje, indicadores de desempeño y acompañamiento)	Los líderes funcionales conocen los lineamientos del programa y el rol a desempeñar para el éxito de este.	Líderes funcionales, RR. HH.		
		Desarrollar las habilidades técnicas y habilidades blandas mediante un programa de aprendizaje con énfasis en el aprendizaje práctico en el puesto de trabajo.	Definir el perfil de los participantes considerando las especificaciones de la norma y el análisis de los descriptivos de puestos	Perfil de los jóvenes participantes en el programa	Líderes funcionales, RR. HH., Área de capacitación		
			Reclutar y seleccionar a los participantes en el programa	Selección de participantes al programa de acuerdo con perfil previamente definido			
		Certificar y brindar la posibilidad de contratación aquellos participantes que hayan aprobado todas las materias con notas sobresalientes y cuenten con informes favorables de sus mentores	Completar documentos administrativos y asegurar el proceso de inducción	Los participantes cuentan con la información general necesaria. Asimismo, han completado su proceso de inducción al puesto y a la organización	Líderes funcionales, RR. HH., Área de capacitación, Formadores internos		
			Desarrollar las habilidades técnicas y habilidades blandas mediante un programa de aprendizaje con énfasis en el aprendizaje práctico en el puesto de trabajo.	Gestionar el programa de aprendizaje; aspectos académicos y logísticos			
		Realizar ajustes en el programa de acuerdo con los indicadores de reacción, aprendizaje, transferencia e impacto	Contratar a los alumnos con mejor desempeño; de acuerdo con los resultados obtenidos en el programa e informes de desempeño de las jefaturas funcionales.	Contar con personal adecuadamente entrenado (habilidades técnicas y blandas) y con altos niveles de <i>engagement</i> de acuerdo con los resultados del presente estudio.			
	Establecer indicadores de gestión (nivel de aceptación del programa, proceso de aprendizaje, transferencia y desempeño de los participantes) y realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo en las diferentes etapas del programa.	Implementar mejoras en el programa; Participantes, malla curricular, formadores internos y desempeño con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del programa.					

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.4 Indicadores de seguimiento y monitoreo

Con el objetivo de realizar seguimiento de la efectividad del programa de capacitación laboral juvenil, así como del aprendizaje de los participantes, se propone establecer indicadores en dos niveles:

4.4.1 Indicadores sobre las acciones formativas implementadas

Se recomienda los siguientes parámetros que permitan la evaluación de las acciones formativas en cuatro niveles, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016).

- Nivel 1: Reacción

Se recomienda evaluar la reacción favorable o desfavorable de los participantes ante los contenidos y desarrollo del programa, esta evaluación puede trabajarse a través de una encuesta al final de cada curso y/o de cada ciclo y al finalizar el programa en general, con el objetivo de identificar a través de escala de Likert, la reacción de los estudiantes respecto a los contenidos del curso, la metodología implementada, las herramientas de aprendizaje utilizadas, el facilitador o entrenador interno, el aula o la logística involucrada en el desarrollo de cada curso, entre otros temas de interés del equipo responsable del desarrollo efectivo del programa.

Se sugiere incorporar los resultados obtenidos en este nivel en un cuadro de mandos que nos permita visualizar fortalezas y oportunidades de mejora; así como también, favorezca la toma de decisiones orientadas a la mejora continua del programa.

- Nivel 2: Aprendizaje

En este nivel es importante identificar que el aprendizaje ha sido incorporado a través de la transferencia efectiva de conocimientos. Esto podemos lograrlo a través de la evaluación inmediata (tras culminar cada curso) de conocimientos teóricos a través de una evaluación escrita simple (de opción múltiple, correlación, completar respuestas y/u otros reactivos).

Se sugiere incorporar los resultados obtenidos en este nivel en un cuadro de mandos que nos permita identificar el porcentaje de aprobados y desaprobados en cada curso, a fin de visualizar el aprovechamiento de las acciones de aprendizaje implementadas en el programa u orientarnos hacia su mejoramiento, según corresponda.

- Nivel 3: Comportamiento

En este nivel debemos ser capaces de identificar de qué manera impacta la formación en el desempeño del empleado, es decir, qué sucede cuando este inicia sus labores en el puesto de trabajo. Se recomienda trabajar este nivel a través de la evaluación práctica *on the job* (en el puesto de trabajo) a través de *checklist* que permitan identificar la presencia de comportamientos esperados basados en los contenidos impartidos en cada curso o en el programa, a nivel general.

Se sugiere incorporar los resultados obtenidos en un cuadro de mandos general, a fin de cruzar los resultados obtenidos en este nivel con los resultados obtenidos en niveles precedentes a fin de identificar posibles oportunidades de mejora y garantizar la transferencia de los conocimientos al desarrollo real de las funciones encomendadas a cada posición entrenada.

También pueden considerarse los resultados de evaluaciones de desempeño (si es que se consideran para los beneficiarios del programa) a fin de corroborar la transferencia efectiva del aprendizaje al puesto de trabajo.

- Nivel 4: Resultados

A fin de medir el impacto del programa en los resultados del área (a nivel específico) y de la organización (a nivel general), se recomienda identificar algunos indicadores operativos que pueden ligarse al entrenamiento, por ejemplo:

- a. Generación de merma o mal manejo de recursos debido a falta de conocimiento o entrenamiento en el usuario.
- b. Porcentaje de reclamos debido a falta de conocimiento o entrenamiento en el colaborador.
- c. Mal manejo de equipos o deterioro en maquinarias debido a mal manejo por parte del usuario a raíz de falta de entrenamiento
- d. Tiempo de respuesta ante un requerimiento (se considera si la tardanza o ineficiencia en tiempo puede ligarse a la falta de formación del colaborador y no está asociada a ineficiencia de procesos y procedimientos u otro distinto al aprendizaje).

4.4.2 Otros indicadores comparativos

A fin de brindar a los líderes de la organización y otros *stakeholders* interesados en el programa, una visión panorámica y certera respecto al impacto en productividad que tiene el desarrollo del Programa de Capacitación Laboral Juvenil se recomienda realizar anualmente el comparativo (entre colaboradores egresados del programa y colaboradores incorporados a través de la vía tradicional):

- Índice de accidentabilidad.
- Índice de absentismo.
- Sanciones registradas.
- Índice de rotación y/o intención de rotar.

Estos parámetros deberán estar enfocados en una medición que permita calificar la eficiencia de la labor desempeñada; así como también, replicar algunas buenas prácticas del programa en otras áreas o ámbitos de la organización según convenga, con el objeto de mejorar los indicadores mencionados.

4.5 Estrategias de mejora continua

A fin de garantizar la mejora continua en el desarrollo y los resultados del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, se recomienda revisar periódicamente los indicadores de seguimiento y monitoreo, implementando las acciones necesarias para trabajar cada oportunidad de mejora identificada (ya sea en alguno de los procedimientos, procesos, malla curricular: contenido, duración, método de evaluación o cualquier otro).

Asimismo, se sugiere implementar una auditoría general del programa a través de la elaboración de indicadores comparativos con grupos de control y para identificar el correcto cumplimiento de los procedimientos establecidos (horas de capacitación, metodología de entrenamiento, seguimiento en el lugar de trabajo u otro similar que se considere relevante para el éxito del programa), las auditorías pueden realizarse cada semestre o a conveniencia de la organización.

También, se sugiere revisar los contenidos del Programa de Capacitación Laboral Juvenil a fin de actualizarlos conforme a nuevas versiones de equipos o maquinarias empleados, cambios internos (en la organización) o externos (en el mercado), incorporación de nuevos requerimientos o clientes o cualquier otro particular que requiera la modificación de dichos contenidos. Esta actualización puede realizarse anualmente o conforme a requerimiento de las áreas operativas donde se realiza el programa o de la organización en general.

Finalmente, se recomienda realizar mediciones periódicas de *engagement* durante el programa de capacitación y posterior a este. Los resultados de *engagement* y sus dimensiones puede ser un *input* importante para realizar análisis cruzados con otros indicadores propios del programa, tales como; satisfacción con el programa, desempeño académico, aprendizaje obtenido, niveles de asistencia y desempeño en el puesto de trabajo. De esta manera, podemos realizar seguimiento personalizado de los estudiantes (tutorías) y minimizar el riesgo de abandono del programa

5. Presupuesto del plan de acción

A continuación, presentamos un análisis de costos para la implementación de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) considerando el conjunto de actividades propuestas en cada una de las etapas del plan de acción. De la misma forma, el costo de cada de las actividades se estimará en base a la matriz de análisis de costo de hora hombre de los involucrados en el proyecto (ver el anexo 9), tarifas aproximadas del mercado y alcance del programa formativo (El análisis de costos propuesto se basa considerando 1 año de duración del programa de capacitación)⁴. A continuación, detallamos el presupuesto de cada una de las actividades a realizar en las diferentes etapas del proyecto. (Ver la tabla 18).

Tabla 18. Presupuesto del plan de acción del Programa CLJ

Descripción	Horas Hombre	Costo unitario promedio	Costo total Horas	Pagos externos (Consultoras)
I. Planificación y diseño del <i>business case</i>				
Diagnóstico	60	S/ 154,10	S/ 9246,00	
Análisis de información	30	S/ 154,10	S/ 4623,00	
Reuniones de presentaciones	15	S/ 154,10	S/ 2311,50	
Reuniones actores claves	30	S/ 154,10	S/ 4623,00	
Diseño de malla curricular	80	S/ 154,10	S/ 12.328,00	
II. Plan de comunicación				
Diseño de la estrategia de comunicación interna	40	S/ 34,03	S/ 1361,20	
Diseño de las piezas gráficas para el proceso de comunicación	30	S/ 34,03	S/ 1020,90	
Soporte al equipo de RR. HH. con los eventos de comunicación del programa	30	S/ 34,03	S/ 1020,90	
III. Implementación, seguimiento y control				
Dictado de talleres a los formadores internos	100	S/ 24,31	S/ 2431,00	S/ 10.000,00
Definición el perfil de selección	4	S/ 72,92	S/ 291,68	
Selección de participantes al programa	60	S/ 72,92	S/ 4375,20	S/ 27.900,00
Capacitación a líderes funcionales	10	S/ 154,10	S/ 1541,00	
Documentación administrativa	10	S/ 29,17	S/ 291,70	
Inducción de los nuevos ingresos al programa CLJ	60	S/ 31,87	S/ 1912,20	
Útiles de aprendizajes				S/ 7500,00
Dictado de talleres	2294	S/ 21,10	S/ 48.403,40	
Total			S/ 95.780,68	S/ 45.400,00

Fuente: Elaboración propia 2019.

⁴ Los costos de cada una de las actividades deben ser revisados y actualizados de acuerdo con la estrategia, alcance y presupuesto de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

En la presente parte, se presentan las principales conclusiones de los hallazgos encontrados en este estudio; asimismo, discutiremos los resultados que servirán como punto de partida para futuras investigaciones.

1. Discusión y conclusiones

En la tabla 19 es posible observar el resumen de las conclusiones que luego se describen a profundidad.

Tabla 19. Tabla resumen de objetivos y conclusiones del presente estudio

Objetivos	Conclusiones
Identificar las diferencias entre el nivel de <i>engagement</i> , de los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los incorporados por contratación tradicional en una empresa peruana de consumo masivo.	Los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil tienen mayor <i>engagement</i> (con diferencias significativas) que aquellos incorporados por contratación tradicional.
Identificar las diferencias de <i>engagement</i> que existen entre los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los incorporados por contratación tradicional en relación con el sexo de los evaluados.	No existen diferencias significativas en el nivel de <i>engagement</i> entre hombres y mujeres evaluados, tampoco existen diferencias significativas en cada una de las dimensiones de la variable.
Identificar las diferencias de <i>engagement</i> que existen entre los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los incorporados por contratación tradicional en relación con el rango de años de servicio en la compañía.	En el subgrupo de operarios con 1 a 2 años de servicio, los contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil muestran mayores niveles de <i>engagement</i> (con diferencias significativas) que los operarios contratados por vía tradicional. En el subgrupo de operarios con 5 a 6 años de servicio, los contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil muestran mayores niveles de <i>engagement</i> (con diferencias significativas) que los operarios contratados por vía tradicional. En el segmento de operarios con 3 a 4 años de servicio, no se encontraron diferencias significativas en el nivel de <i>engagement</i> entre los contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los operarios contratados por vía tradicional.

Fuente: Elaboración propia 2019.

En primer lugar, analizaremos las diferencias en el nivel de *engagement* entre operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) y operarios contratados mediante el proceso tradicional de selección.

De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se logró corroborar la hipótesis de estudio, ya

que se encontraron diferencias significativas en el nivel de *engagement* de los grupos evaluados, resultando que los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil tienen mayor *engagement* que aquellos incorporados por contratación tradicional.

Con respecto a la dimensión vigor, podemos concluir que los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil muestran mayores niveles de vigor en comparación con sus pares contratados por vía tradicional. Esta dimensión hace referencia a los niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad y la persistencia frente a los obstáculos laborales (Schaufeli y Bakker 2003). Según un estudio realizado por Martínez y Salanova (2003), en el cual se evaluaron a estudiantes universitarios cuyo rango de edad es similar al de los participantes de la presente investigación (18 a 30 años), se identificó que los alumnos más vigorosos fueron aquellos que se proyectaban con mayores expectativas de éxito con respecto a sus estudios. Teniendo en cuenta que el Programa CLJ promueve el desarrollo personal y profesional a partir de la formación activa de sus participantes y practica la contratación por “meritocracia” (es decir, contrata a aquellos que destacan más en su desempeño y en las calificaciones de sus estudios), consideramos que las posibilidades de éxito a futuro son más reforzadas en los egresados de CLJ que en los colaboradores de contratación tradicional, lo cual podría haber impactado positivamente en sus expectativas a futuro y, por ende, en el vigor que reportan.

De forma similar, también se encontraron valores más altos en la dimensión de dedicación en los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y con diferencias significativas con respecto a los operarios que no habían pasado por el programa. Del análisis pregunta por pregunta, rescatamos que la gran mayoría de operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil considera que su trabajo es retador, a comparación del grupo de colaboradores que ingresaron por el proceso de contratación tradicional. Analizando el total de preguntas relacionadas a la dimensión dedicación, podemos señalar que los colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil sienten un mayor vínculo emocional con su trabajo, encontrando un alto sentido de entusiasmo, orgullo, involucramiento y significado con las labores que realizan, a comparación de los colaboradores que ingresaron por la vía de contratación tradicional. Asimismo, tomando en cuenta que el Programa CLJ promueve espacios de aprendizaje social, desarrollo personal y técnico, estos podrían generar un sentido de orgullo con el trabajo, tal como refiere un estudio realizado por Redondo (2015), en una muestra de personal de una cooperativa de Argentina, en el que señala que aquellas organizaciones que apuestan por crear espacios de desarrollo y aprendizaje generan un mayor sentido de propósito,

orgullo y significado con el trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión de absorción entre ambos grupos. Analizando el total de preguntas relacionadas con la dimensión absorción, podemos concluir que los colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil se muestran más enfocados en su trabajo y con mayores niveles de concentración en las tareas que realizan, lo cual constituye un aspecto clave en su desempeño laboral y productividad, conforme con una investigación realizada por Vega y Alarcón (2018) en una muestra de obreros de una empresa agrícola, donde se encontró que la dimensión absorción mostraba una correlación positiva con los niveles de productividad de las personas evaluadas.

Continuando con el análisis de la investigación, pasaremos a detallar las conclusiones de los resultados asociados a nuestros objetivos específicos. Como objetivos específicos, nos planteamos identificar las diferencias en el *engagement* entre los operarios contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y los operarios contratados por vía tradicional, considerando el sexo y tiempo de servicio de los participantes.

Respecto al sexo de los participantes, encontramos que no existen diferencias significativas entre varones y mujeres a nivel general. De este modo, podemos concluir que el sexo no es un factor diferenciador en el nivel de *engagement*. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Maldonado *et al.* (2018) en trabajadores de notarías de Lima, donde tampoco se encontraron diferencias significativas entre ambos sexos en relación con el *engagement* identificado en la muestra.

En cuanto al tiempo de servicio en la empresa, encontramos que los operarios con 1 a 2 años de servicio contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil muestran mayores niveles de *engagement* a comparación de los operarios contratados por vía tradicional con el mismo tiempo de servicio. De la misma manera, los operarios con 5 a 6 años de servicio contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil muestran mayores niveles de *engagement* que los operarios contratados por vía tradicional con el mismo tiempo de servicio en la empresa. Sin embargo, al analizar el segmento de operarios con 3 a 4 años de servicio no se encontraron diferencias significativas en el nivel de *engagement* entre ambos grupos. De ello, podemos concluir que el tiempo de servicio es un factor diferenciador del *engagement* en el periodo inicial de 1 a 2 años de servicio, mostrando un declive entre el tercer y cuarto año, volviendo a recuperarse en el periodo de 5 a 6 años de servicio. Cabe resaltar que, en el rango de 3 a 4 años de servicio, no se

muestran diferencias significativas entre ambos grupos, aunque existe una tendencia en los egresados del Programa de Capacitación Laboral Juvenil a presentar mayores niveles de *engagement*. Nuestros resultados son congruentes con la teoría investigativa, en donde se describe el *engagement* como un constructo que varía en el tiempo, dinámico (no estático), que puede modificarse por diversas circunstancias internas o externas que se relacionan directamente o tienen impacto en el evaluado; de este modo, el *engagement* puede variar de un individuo a otro y en el mismo individuo a través del tiempo (Christian *et al.* 2011). Para identificar el motivo de este descenso y posterior recuperación de la variable en estudio, sería necesario profundizar en temas como planes de desarrollo, diferencias en los incentivos entre periodos, beneficios por años de servicios, variación de responsabilidades, entre otros, debido a que este descenso en el periodo de 3 a 4 se replica en ambos grupos evaluados.

Finalmente, es importante recalcar la contribución de la comprobación de la hipótesis debido a la relación entre *engagement* y el desempeño de los colaboradores que ha sido demostrada en diversas investigaciones a través de: menor índice de rotación, menores niveles de estrés, menor absentismo laboral, mejor calidad de servicio al cliente, más alerta en el trabajo, mejor salud, menores quejas psicósomáticas, y con mejor disposición a dar un esfuerzo adicional (Lazarte 2016; Sánchez 2013; Catarina 2011; Salanova *et al.* 2005; Schaufeli *et al.* 2009; Bakker 2009; Demerouti *et al.* 2001; Bakker *et al.* 2008; y Bakker 2011). Por este motivo, consideramos que estos resultados son de interés para las empresas debido a que podrían causar mejoras en la gestión de los objetivos organizacionales a raíz de contar con colaboradores con mayor *engagement*. Así, los colaboradores provenientes del programa CLJ, con un evidente mayor *engagement*, podrían presentar mejoras en el desarrollo de sus labores, diferenciándose de sus pares que no han participado de este programa, y originando el logro más eficiente de objetivos organizacionales. Tal como es mencionado también en la investigación realizada por Xanthophoulu *et al.*, citados por Vega y Alarcón (2017), donde se encontró una relación positiva entre el *engagement* y la productividad en la muestra estudiada.

Desde otro ángulo también, creemos que los hallazgos del presente estudio visibilizan el impacto positivo del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, enmarcado en la Ley de modalidades formativas, cuyo principal objetivo es mejorar la empleabilidad en los jóvenes peruanos. Con esta investigación, queda en evidencia el beneficio que reciben los participantes debido al acceso a capacitación técnica y de habilidades personales, lo que mejora sus oportunidades de ingresar al mundo laboral. Asimismo, se evidencia el beneficio que percibe la organización, teniendo en cuenta que el *engagement* que presentan los egresados del programa, mejora los niveles de

productividad de la organización aprovechando el capital humano de jóvenes motivados por desarrollar su carrera profesional.

2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa objeto de estudio las siguientes acciones orientadas a potenciar el impacto positivo del programa al interior de la organización:

- Incrementarse el número de participantes un máximo de 10% adicional considerando jóvenes con discapacidad o jóvenes madres con responsabilidades familiares. De acuerdo al marco legal, no es posible que el número de los participantes del Programa de Capacitación Laboral Juvenil exceda el 20% del total de personal del área u ocupación específica, ni al 20% del total de trabajadores de la empresa con vinculación laboral directa.
- Evaluaciones bianuales sobre el posible incremento en el número de puestos que tienen acceso actualmente a participar del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (teniendo en cuenta los puestos que la ley establece y las limitaciones en el número). Actualmente, se consideran 160 puestos de trabajo que pueden participar del programa para poder replicar los resultados obtenidos en el desarrollo de sus funciones.
- Incorporar nuevas unidades de negocio como participantes del Programa de Capacitación Laboral Juvenil. Actualmente, el programa se desarrolla en la línea de negocio de manufactura dentro de las plantas industriales; sin embargo, consideramos que por las características de las labores realizadas en otras unidades de negocio y bajo el marco legal, podrían beneficiarse del programa las unidades del área de almacenes de insumos, mensajería a fin de replicar los resultados positivos del programa a un mayor nivel.
- Implementar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil en otras sedes a nivel nacional, tales como las ubicadas en el sur del país (Arequipa y Cuzco) así como en el norte (Trujillo) que, dadas sus características, podrían incorporar el programa como una vía alterna de contratación de personal calificado y con altos niveles de *engagement*.
- Evaluar la implementación del programa de Capacitación Laboral Juvenil en otras empresas de la corporación. Actualmente, el programa únicamente se desarrolla en una de las empresas del corporativo; sin embargo, al compartir una misma cultura y, en algunos casos, un mismo giro de negocio con similares puestos, se recomendaría evaluar la implementación del programa a fin de que otras empresas subsidiarias puedan beneficiarse de éste.
- Invitar a participar a otros operarios de contratación tradicional con buen desempeño o personal de otras modalidades formativas (prácticas preprofesionales o profesionales) a los

entrenamientos en valores y conocimiento de la organización, a fin de que puedan beneficiarse de los conocimientos impartidos y favorecer sus niveles de *engagement*.

- Desarrollar políticas y procedimientos que colaboren al desarrollo y retención del personal egresado del programa de Capacitación Laboral Juvenil, a fin de promover la mejora continua de sus resultados y su profesionalización.

De igual manera y de acuerdo con los hallazgos del estudio, en los cuales se comprueba la hipótesis de que los colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil presentan mayores niveles de *engagement* que sus pares incorporados por vía tradicional y considerando que los resultados encontrados representan una oportunidad para la empresa estudiada en términos de productividad, se recomienda a la empresa objeto de estudio fortalecer el programa actual (de CLJ) a través del desarrollo de indicadores que visibilicen el impacto positivo del programa en los resultados organizacionales, realizando análisis comparativos entre los indicadores de eficiencia y productividad, índice de accidentabilidad, índice de ausentismo y sanciones aplicadas a colaboradores contratados tras culminar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil y colaboradores contratados por vía tradicional, a fin de brindar el sustento necesario para futuras inversiones en pro de la réplica del programa en otras unidades del negocio, sucursales y/o distintas posiciones. Y, de esta manera, contar con colaboradores con el conocimiento técnico, las habilidades personales y los valores requeridos por la empresa, alineados a su cultura organizacional y a la estrategia sobre la cual puede sustentarse su ventaja competitiva y que, además, cuenten con un nivel de *engagement* como el que arroja nuestros resultados para desempeñar el rol asignado.

Asimismo, se recomienda emplear el presente estudio de caso a fin de realizar futuras investigaciones en distintas empresas de diferentes sectores del mercado que busquen implementar el Programa de Capacitación Laboral Juvenil o que lo hayan implementado, a fin de obtener resultados adicionales que permitan estandarizar (a nivel región o país) algunos criterios de éxito o implementación, con el objetivo de promover esta modalidad formativa como una buena práctica que impacta tanto en la empleabilidad de los jóvenes peruanos como en la productividad e imagen corporativa de las empresas.

3. Limitaciones del estudio

La presente investigación representa uno de los primeros esfuerzos por estudiar el *engagement* en operarios egresados de un Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ), por esta razón, una de las principales limitaciones del estudio fue la ausencia de información de investigaciones

previas sobre *engagement* y modalidades formativas en el Perú.

Otra limitación que encontramos fue el poco acceso a información sobre empresas en el Perú que tienen implementado de manera sostenible el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ), como parte de sus prácticas de gestión humana. Es por ello, que se eligió una empresa reconocida del sector consumo masivo por aplicar este tipo de programas por varios años consecutivos; sin embargo, los resultados no pueden estandarizarse a todas las empresas del sector consumo masivo ni a todas las empresas que hayan implementado el Programa de Capacitación Laboral Juvenil, pues se trata de un estudio de caso.

Asimismo, al ser un estudio cuantitativo de corte transversal, las encuestas se aplican una sola vez y las respuestas de los sujetos están condicionadas al grado de honestidad de los evaluados y son el reflejo de lo que sucede en los individuos en ese único momento. Por esta razón, no es posible asegurar al 100% la veracidad de las respuestas obtenidas y los resultados extraídos de las evaluaciones realizadas no son generalizables, pues su valor está limitado a la empresa donde se llevó a cabo el presente estudio.

Bibliografía

- Alles, Martha (2003). *Cómo entrevistar por competencias*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, James y Gerbing, Davir (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two-Step Approach" *Psychological Bulletin*. Vol. 103, núm. 3, pp. 411-623.
- Bakker, Arnold B. (2006). "The job demands-resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, núm. 3, pp. 309-328.
- Bakker, Arnold B. y Demerouti, Evangelina (2007). "The Job Demands-Resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, núm. 3, pp. 309-328.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. y Taris, Toon W. (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology". *Work & Stress*. Vol. 22, núm. 3, pp. 187-200.
- Bakker, Arnold B. (2009). "Building engagement in the workplace". En R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). *The peak performing organization*, pp. 50-72.
- Bakker, Arnold B. (2011). "An evidence-based model of work engagement". *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 20, núm. 4, pp. 265-269.
- Barney, Jay y Hesterly, William (2005). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. México D. F.: Pearson/Prentice Hall.
- Brief, Arthur y Weiss, Howard (2002). "Annual Review of Psychology". *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*. Vol. 53, núm. 1, pp. 279-307.
- Brooke, Paul P., Russell, Daniel W. y Price, James L. (1988). "Journal of Applied Psychology". *Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. Vol. 73, núm. 2, pp. 139-145.
- Candia, Magali, Castro, Carla y Sánchez, Edwin (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera*. Tesis de maestría. Lima: Universidad del Pacífico.
- Cárdenas, Teresita de Jesús y Jaick, Adla (2014). "Inventario para la medición del engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental". *Psicogente*, vol. 17, núm. 32, pp. 294-306.
- Casuso, María, Moreno, Noelia, Labajos, María y Montero, Francisco (2017) "Psicometría de la versión en español de la escala UWES-S en estudiantes universitarios de fisioterapia." En: *ScienceDirect*. Enero-Febrero 2017. Fecha de consulta 08/05/2019. <<https://doi.org/10.1016/j.ft.2016.02.003>>.
- Catarina, Helena (2011). *Factores psicossociais explicativos do absentismo: a importância do work engagement e das normas de absentismo do grupo*. Tesis de Maestría. Lisboa:

ISCTE. Fecha de consulta 08/05/2019. <<http://hdl.handle.net/10071/5332>>.

- Céspedes, Nikita, Lavado, Pablo y Ramírez, Nelson (2016). *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*. [En línea]. Lima: Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 13/02/2019.
<<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1083/C%C3%A9spedesNikita2016.pdf>>
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. Ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Christian, Michael, Garza, Adela y Slaughter, Jerel (2011). “Personnel Psychology”. *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*. Vol. 64, pp. 89-136.
- Decreto Legislativo 1246. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de octubre de 2016.
- Decreto Supremo 007-2005-TR. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19/09/2005.
- Empresa en estudio (2018). *Base de datos*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Empresa en estudio (2018). *Boletín de Resultados*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Empresa en estudio (2017). *Presentación de Inducción General*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Empresa en estudio (2017). *Presentación de Inducción CLJ*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Empresa en estudio (2013). *Procedimiento Interno Programa CLJ*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Empresa en estudio (2011-2012). *Reporte Bianual de Sostenibilidad (2011-2012)*. Información privilegiada sobre la empresa objeto de estudio de caso. Lima.
- Espinoza, Eduardo y Choque, Raul (2015). “El Estado de la Juventud en el Perú: Situación actual e iniciativa para un cambio”. *Evidencia para políticas públicas en educación superior*, Vol. 1. Ministerio de Educación. Fecha de consulta: 10/10/2018.
<<http://aplicaciones.pronabec.gob.pe/CIIPRE/Content/descargas/evidencia-cap2.pdf>>
- Gestión (2018). “¿Cuáles son los beneficios de las modalidades formativas en el Perú?” *Gestión*. 17/07/2018. Fecha de consulta: 20/11/2018.
<<https://gestion.pe/economia/son-beneficios-modalidades-formativas-peru-238638>>
- Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Madrid: Editorial Deusto. Grupo Planeta.
- González, Luis y De Elena, Joaquín (1999). “Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job involvement”. *Revista*

- de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 15, núm. 1, pp. 23-44.
- Gratton, Lynda (2007). *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy and Others Don't*. California: Berrett-Koehler Publishers
 - Guízar, Rafael (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. 4ª. ed. México: McGrawHill.
 - Hale, Richard T. (2016). *Towards A Better Understanding Of Employee Engagement: Factors That Explain Employee Engagement*. Tesis para Ph. D. Minnesota: Universidad Capella.
 - Harter, James, Schmidt, Frank y Hayes, Theodore (2002). “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 268-279.
 - Harter, James y Schmidt, Frank (2008). “Industrial and Organizational Psychology”. *Conceptual Versus Empirical Distinctions Among Constructs: Implications for Discriminant Validity*. Vol. 1, pp. 36-39.
 - Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander y Linsky, Marty (2012). *La Práctica del Liderazgo Adaptativo: Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona: Ed. Paidós.
 - Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, & Baptista, Pilar. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
 - Huertas, Zadith (2017). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del programa nacional de infraestructura educativa del MINEDU, 2016*. Tesis de licenciatura. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2015). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2014*. Agosto 2015. Fecha de consulta: 20/11/2018 <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/>
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018). *Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento Perú: 2007-2017*. Julio 2018. Fecha de consulta: 20/11/2018 <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2007-2016*. Fecha de consulta: 20/11/2017. <http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543/get_microdata>
 - Ishikawa, Kaoru (1997). *¿Qué es el control de calidad?: Modalidad Japonesa*. Bogotá: Ed. Norma. Traducción (versión *on-line*).
 - Jiménez, Cinthya, Arata, Manuel, Juárez, Arturo, Merino, César y Guimet, Marisut (2015). “Entusiasmo por el trabajo (engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima”. En *Liberabit*, 21(2), pp. 195-206. Fecha de consulta: 08/05/2019.

- <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1951022211?accountid=41232>>
- Kahn, William (1990). "Academy of Management Journal". *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Vol. 33, núm. 4, pp. 692-724.
 - Kirkpatrick, James y Kirkpatrick, Wendy (2016). *Four levels of training evaluation*. Houston: Association for Talent Development.
 - Kotter, Jhon (2016). *Acelerar; Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. México D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial.
 - Lazarte, Luis (2016). *Efecto de jobcrafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar*. Tesis de maestría. Lima: Universidad del Pacífico.
 - Ley 28518. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 3 de mayo de 2005.
 - Locke, Edwin (1976). "Manual de Psicología Industrial y Organizacional" [en línea]. *La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*. Estados Unidos, Chicago: Rand McNally College Ed. Fecha de consulta: 13/03/2019. <<https://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+O+f+industrial+and+organizational+psychology&lr=&hl=es#v=onepage&q&f=false>>
 - Lodhal, Thomas y Kejner, Michele (1965). "Journal of Applied Psychology". *The Definition and Measurement of Job Involvement*. Núm. 49, pp. 24-33.
 - Lupano, María L., De la Iglesia, Guadalupe, Castro, Alejandro y Fernández, Mercedes (2017). "Validación de una escala de sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral". *Ciencias Psicológicas*. Vol. 11, núm. 2, pp. 127-137. Fecha de consulta: 13/03/2019. <<http://doi.org/10.22235/cp.vli2.1482>>
 - Luzuriaga Ubilla, S. y Fierro Ulloa, I. (2015). "Análisis del talento humano en el desarrollo de las empresas: engagement". *Revista Res non verba*, Vol. 5(1), p. 91-105. Fecha de consulta: 25/11/2017. <<http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/articulo.php?id=289>>
 - Macey, William y Schneider, Benjamin (2008). "Industrial and Organizational Psychology". *The Meaning of Employee Engagement*". Vol. 1, pp. 3-30.
 - Maldonado, Jorge, Monteza, Hilda y Rosales, Diego (2018). *El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima*. Tesis de maestría. Lima: Universidad del Pacífico.
 - Martínez, Elena (2015). "Test para dos muestras independientes. Test de Mann-Whitney-Wilcoxon". *Métodos No Paramétricos I*. 1º cuat, pp. 81-97. Fecha de consulta: 10/07/2019. <http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/1ercuat2015/met_no_param/teoricas/NoparI08.pdf>
 - Martínez, I. y Salanova, M. (2003). "Niveles de burnout y engagement en estudiantes uni-

- versitarios en relación con el desempeño y desarrollo profesional”. *Revista de Educación*, núm. 330, pp. 361-384.
- Maslach Christina, Schaufeli, Wilmar B. y Leiter, Michael P. (2001). “Job Burnout”. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, pp. 397-422.
 - Mowday, Richard (1998). “Human Resource Management Review”. *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*. Vol. 8, 387-401.
 - Müller, R., Exequiel, C., & Ramírez, L. (2013). “Estructura factorial y consistencia interna de la Utrech Work Engagement Scale (Uwes) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile”. En *Liberabit*, 19(2), 163-171. Fecha de consulta 10/07/2019. <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272013000200002&lng=es&tlng=es>
 - Namdeo, S. y Dev Rout, S. (2016). “Calculating and interpreting Cronbach’s alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician’s attitude and perception on self esteem”. *International Journal of Community, Medicine and Public Health*. Jun. 3 (6): 1371-1374.
 - Newstrom, John y Davis, Keith (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
 - Nornadiah Mohd Razali y Yap Bee Wah (2011). “Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests”. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, Vol. 2, N° 1, pp. 21-33. <https://www.researchgate.net/publication/267205556_Power_Comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirnov_Lilliefors_and_Anderson-Darling_Tests>
 - Ñopo, H., Robles, M. y Saavedra, J. (2002). *Una medición del impacto del programa de capacitación laboral juvenil Projoven*. Lima: GRADE (Documento de trabajo 36).
 - Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
 - Peiró, José María (1984). *Psicología de la Organización*. 5ª Ed. España: UNED.
 - Redondo, Ana Isabel (2015). *Engagement y clima organizacional en cooperativas*. VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXII Jornadas de Investigación. XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Fecha de consulta: 10/07/2019. <<https://www.aacademica.org/000-015/396>>
 - Rich, B. L., Le Pine, J. & Crawford, E. R. (2010). “Contratación laboral: antecedentes y efectos en el desempeño laboral”. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, núm. 3, pp. 617-635.
 - Riquelme, Matías (2016). *Foda: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Fecha de consulta: 09/06/2019. <www.analisisfoda.com>.

- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª. ed. México: Pearson.
- Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. (2013) “El engagement en el trabajo”. En Moreno, B., & Garrosa, E. *Salud laboral, Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, pp. 437-449. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Rothbard, N. (2001). “Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, núm. 4, pp. 655-684. <<http://dx.doi.org/10.2307/3094827>>
- Saks, Alan M. & Gruman, Jamie A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, pp. 155-182.
- Saks, Alan M. (2006) “Antecedents and consequences of employee engagement”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, N° 7, pp. 600-619.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). “El engagement en los empleados un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”. *Revista Estudios Financieros*, 261, 109-110.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 1217-1227.
- Saleh, Sally y Hosek, James (1976). “Academy of Management Journal”. *Job involvement: Concepts and Measurement*. N° 19, pp. 215-237.
- Sánchez, I. (2013). “Compromiso laboral y estrés laboral en los empleados de bancos y cajas”. *Revista Pecunia*, 16/17, pp. 85-100.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psicology, Utrech University.
- Schaufeli, Wilmar B. y Salanova, Marissa (2007). “Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations”. En: S. W. Gilliland, D. D. Steiner y D. P. Skarlicki (eds.). *Research in Social Issues in Management*. Volume 5: Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich: Information Age Publishers, pp. 135-177.
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold B. (2002). “Journal of Happiness Studies”. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. N° 3, pp. 71-92. Kluwer Academic Publishers: The Netherlands.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. y Willem, Van Rhenen (2009) “How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30, pp. 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B. (2017). *General engagement: conceptualization and measurement with*

- the Utrecht general engagement scale (UGES)*. Fecha de consulta 20/12/2018. <<https://Www.Wilmarschaufeli.Nl/Publications/Schaufeli/488.Pdf>>
- Servir - Autoridad Nacional de Servicio Civil – (2016). *Desafíos de las modalidades formativas laborales en el Perú*. Fecha de consulta: 05/01/2018 <http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Desafios_de_las_modalidades_formativas_laborales_peru.pdf>
 - Shuster, M. V. & Dias, V. V. (2018). “Oldenburg Burnout Inventory – validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil”. *Ciencia & Saude Colectiva*, 23(2), pp. 553-562.
 - Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). “Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale”. *Human Resource Development International*, 15(5), pp. 529-547. <doi:10.1080/13678868.2012.726542>
 - Spontón, Carlos, Medrano, Leonardo, Maffei, Luis, Spontón, Marcos y Castellano, Estanislao (2012). “Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina”. En *Liberabit*, 18(2), pp. 147-154. Fecha de consulta 08/05/2019. <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005&lng=es&tlng=pt>
 - Stumpf, S., Walter G., Tymon Jr. & Dam, N. (2013). “Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals”. *Journal of Vocational Behavior*, 83, pp. 255-264. <10.1016/j.jvb.2013.05.006>
 - Townsend, Patrick y Gebhardt, Joan (2008). “Employee engagement-completely”. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, N° 3, pp. 22-24.
 - Vega, G. y Alarcón, L. (2018). *El engagement de los obreros agrícolas como discriminante en el logro de la meta de la productividad laboral en poda uvera iqueña*. Lima: Universidad del Pacífico.
 - Villavicencio-Ayub, E., Jurado C, S. y Aguilar V, J. (2014). “Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos”. *Psicología Iberoamericana*, 22. Fecha de consulta 08/05/2019. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133938134002>> ISSN 1405-0943>
 - Walton, Akil J. (2009). *An examination of the relationship between employee engagement and organization profitability within european manufacturing units*. Proquest Umi Dissertation Publishing.
 - Wollard, Karen K. & Shuck, Brad (2011). “Antecedents to employee engagement: A structured review of literature”. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), pp. 429-446.

- Zainal, Zaidah (2007) “Estudio de caso de método de investigación”. *UTM Jurnal Kemanusiaan*. Vol. 5, N° 1, pp. 1-6.
<<https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>>

Anexos

Anexo 1. Antecedentes y estructura de la investigación

El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con el crecimiento de la productividad y esta, a su vez, depende del capital humano de los trabajadores, entendido como la suma de sus capacidades, de acuerdo con su formación y experiencia en todo su ciclo de vida, desde la etapa preescolar hasta la etapa laboral (Céspedes *et al.* 2016). En Perú, la productividad laboral promedio entre el 2004 y 2013 fue cinco veces menor que la productividad de Estados Unidos de Norteamérica, aunque tuvo una tasa de crecimiento promedio anual superior al promedio de las economías de la región en el periodo de 2000 y 2010.

A fin de contribuir a generar mayor empleabilidad, productividad y desarrollo para el país, en el año 2005 se aprobó en Perú la Ley 28518 sobre modalidades formativas laborales. Uno de los objetivos de esta normativa es coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión en la oferta formativa y la demanda en el mercado laboral (Ley 28518). En línea con lo anterior, consideramos importante analizar las políticas públicas necesarias para cubrir la educación, en este caso específico, orientada a las organizaciones; es decir, la capacitación laboral. Los tipos de modalidades formativas que se regulan para mejorar la empleabilidad de los participantes son: aprendizaje con predominio en empresa, prácticas preprofesionales, prácticas profesionales, capacitación laboral juvenil, pasantía y actualización para la reinserción laboral. Esta regulación establece que no se trata de un contrato laboral, sin embargo, se detalla en ella beneficios para los participantes, así como obligaciones para la empresa, con la posibilidad de que esta última pueda contratar posteriormente a los participantes involucrados en el programa y ello le asegure mejores resultados (Ley 28518).

Realizando un análisis más profundo sobre modalidades formativas, encontramos que según un informe de la Autoridad Nacional de Servicio Civil – Servir (2016), existen únicamente alrededor de 33.000 beneficiarios de modalidades formativas laborales declarados en la planilla electrónica a nivel nacional en los sectores público y privado formal y dentro de todas las modalidades que promueve la Ley. Aunque, en el Perú, la tasa de desempleo juvenil es cuatro veces mayor que la tasa de desempleo en adultos (INEI 2016).

El tema de población laboral juvenil nos resulta relevante, pues en el Perú, 38,1 % de la población en edad de trabajar lo representan los jóvenes (INEI 2015). Además, en este reporte se indica que entre 2008 y 2014 los jóvenes de entre 14 y 24 años presentan tasas de desempleo más altas que el resto de la población y que en 2014 se registró una tasa de informalidad laboral de 87,5% en dicha

población. Similar sucede en la región, de acuerdo con Espinoza y Choque (2015): en América Latina existen aproximadamente 6,7 millones de jóvenes que están desempleados, pero en la búsqueda de trabajo; aproximadamente, el 44% del total de desempleados en la región está compuesto de jóvenes.

No obstante, estas iniciativas del Estado pueden no resultar (a primera vista) de interés del sector privado, aunque sea beneficioso para los participantes, como señalan algunas investigaciones realizadas en nuestro país. Por ejemplo, Ñopo *et al.* (2002) reportan que el programa ProJoven, programa social promovido por el Ministerio de Trabajo del Perú, en el año 1997 consistía en otorgar al beneficiario tres meses de entrenamiento teórico y tres meses de prácticas en una empresa, obtuvo resultados beneficiosos para el desarrollo laboral de los jóvenes participantes, entre ellos, elevar en 18% el ingreso de los beneficiarios ocupados en relación con el ingreso que hubiesen alcanzado de no haber pasado por el programa; también, incrementar su participación en empresas de la industria de bienes de consumo y de capital. Además, tuvo efectos también con el tamaño de las empresas a las que acceden luego del programa, teniendo más oportunidades de trabajar en empresas medianas y grandes.

Estamos convencidos de que, del lado organizacional, el conocimiento sobre cómo maximizar la productividad y el rendimiento de la empresa en función del trabajo de los colaboradores es una constante preocupación entre los líderes y directivos de diversas organizaciones que buscan establecer una ventaja competitiva a largo plazo. Por ello, se ha convertido en motivo de distintas investigaciones (las cuales iremos revisando a lo largo del presente estudio de caso) a fin de establecer la ruta adecuada, lineamientos y estrategias para potenciar el desempeño de los colaboradores y asegurar resultados óptimos a las organizaciones. Para ello, es necesario incorporar también variables de gestión de personal que pueden tener impacto en la productividad, como son: compromiso, clima laboral, estilos de liderazgo, equilibrio vida-trabajo, cultura organizacional, satisfacción laboral, *engagement*, intención de rotar, entre otros.

Dado el panorama, por un lado, la productividad ligada al capital humano y esta, a su vez, de manera estructural a la educación y experiencia de los trabajadores, el alto porcentaje de jóvenes en edad de trabajar, las altas tasas de informalidad y desempleo, y el fomento de la inserción laboral juvenil por el Estado engranado con una disposición empresarial por mejorar sus resultados organizacionales, nos llevan al interés de conocer el nivel de indicadores como el *engagement* en los participantes de estos programas, luego de mejorar su empleabilidad y compararlos con resultados de trabajadores que no han participado por dichos programas.

También, consideramos de interés de las empresas esta investigación a fin de aportar a la toma de decisiones tanto de contratación y formación, como presupuestarias. Es necesario tener en cuenta que el conocer si es que hay diferencias en el nivel de *engagement* entre las poblaciones que han pasado por programas de modalidades formativas y los que no, puede generar un interés adicional al inherente el apoyo a la población laboral juvenil en su inserción al mercado laboral en la empresa. El nivel de *engagement* de los colaboradores podría ayudar a comprobar si las estrategias de empleabilidad soportadas por el Estado y algunas organizaciones para la población laboral juvenil conllevan una ventaja competitiva para el inversor y la empresa privada, lo que ayudaría a otras organizaciones en la toma de decisiones respecto a contratación, formación y gestión humana, por ello, propusimos este estudio de caso.

Estructura de la investigación



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 2. Encuesta de *engagement* empleada en la presente investigación

ENCUESTA

CLJ/CT

Instrucciones: Marque con una aspa (X) en el recuadro que corresponde:

I. SEXO	1). MASCULINO	<input type="checkbox"/>
	2). FEMENINO	<input type="checkbox"/>
II. AÑOS DE SERVICIO	1). 1 A 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	2). 3 A 4 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	3). 5 A 6 AÑOS	<input type="checkbox"/>
III. EDAD	1). DE 18 A 20 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	2). DE 21 A 23 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	3). DE 24 A 26 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	4). DE 27 A 30 AÑOS	<input type="checkbox"/>

IV. PLANTA	1). PLANTA DE GALLETAS	<input type="checkbox"/>
	2). PLANTA DE ACEITES	<input type="checkbox"/>
	3). PLANTA DE MARGARINAS Y MANTECAS	<input type="checkbox"/>
	4). PLANTA DE MAYONESA	<input type="checkbox"/>
	5). PLANTA DE SALSAS	<input type="checkbox"/>
	6). CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/>
	7). MASTERBREAD	<input type="checkbox"/>

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) de acuerdo a la siguiente escala.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. En mi trabajo me siento lleno de energía					
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar					
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
5. Soy muy persistente en mi trabajo					
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					
7. Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
8. Estoy entusiasmado con mi trabajo					
9. Mi trabajo me inspira					
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11. Mi trabajo es retador					
12. El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
13. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
14. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo					
15. Estoy concentrado en mi trabajo					
16. Me "dejo llevar" por mi trabajo					
17. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo					

Anexo 3. Análisis de confiabilidad en cada una de las preguntas de las dimensiones del constructo *engagement* a través del coeficiente de alfa de Cronbach

Preguntas de cada dimensión	Confiabilidad (alfa de Cronbach)
VIGOR1	0,888
VIGOR2	0,881
VIGOR3	0,887
VIGOR4	0,890
VIGOR5	0,890
VIGOR6	0,905
DEDICACION1	0,861
DEDICACION2	0,849
DEDICACION3	0,859
DEDICACION4	0,838
DEDICACION5	0,866
ABSORCION1	0,811
ABSORCION2	0,819
ABSORCION3	0,776
ABSORCION4	0,806
ABSORCION5	0,813
ABSORCION6	0,816

Anexo 4. Correlaciones entre constructos del estudio

Variable	Dedicación	Absorción	Engagement
Vigor	0,72**	0,35**	0,85**
Dedicación	1	0,57**	0,91**
Absorción		1	0,73**
<i>Engagement</i>			1

Nota. ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración propia 2019.

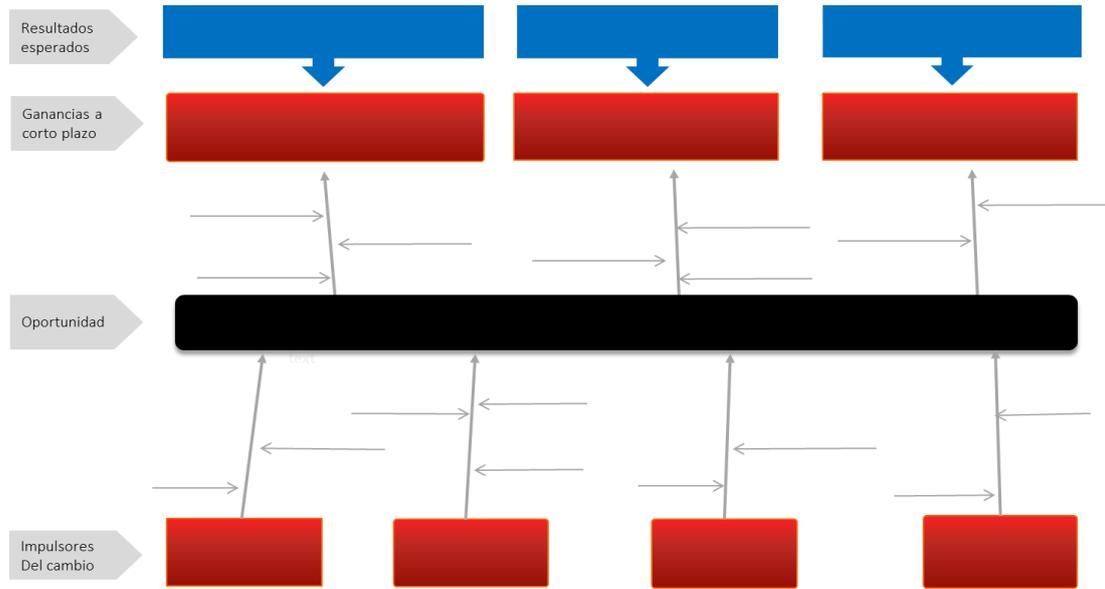
Anexo 5. Correlación ítem-test

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VIGOR1	62,65	78,854	0,627	0,651	0,916
VIGOR2	62,59	78,202	0,709	0,725	0,914
VIGOR3	62,50	80,188	0,622	0,659	0,916
VIGOR4	62,49	79,908	0,609	0,636	0,916
VIGOR5	62,30	79,480	0,640	0,687	0,915
VIGOR6	62,22	79,229	0,653	0,694	0,915
DEDICACION1	62,19	78,931	0,672	0,721	0,915
DEDICACION2	62,26	78,816	0,677	0,637	0,914
DEDICACION3	62,36	78,298	0,693	0,591	0,914
DEDICACION4	62,17	77,541	0,752	0,690	0,912
DEDICACION5	62,30	78,168	0,699	0,638	0,914
ABSORCION1	62,38	79,207	0,588	0,582	0,917
ABSORCION2	62,41	81,278	0,400	0,494	0,923
ABSORCION3	62,27	77,058	0,713	0,722	0,913
ABSORCION4	62,16	77,512	0,762	0,701	0,912
ABSORCION5	62,51	82,231	0,373	0,554	0,923
ABSORCION6	62,67	83,578	0,294	0,520	0,925

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 7. Matriz de pérdidas y ganancias

<i>Stakeholder</i>	Interés clave	Beneficio previsto	Perdidas por el cambio	Resistencia	Nivel de impacto
RR.HH.					
CEO					
Jefes funcionales					
Seguridad y salud ocupacional					
Área de calidad					
Formadores internos					
Participantes del programa CLJ					

Anexo 8. Análisis de costo de hora-hombre de los participantes en el proyecto

Participantes	Rol en el proyecto	Remuneración promedio - mensual S/	Remuneración por hora	Horas por mes asig. al proyecto	Costo Mes
Sponsor 1	Aprueba el proyecto	S/ 80.000,00	S/ 388,89	1	S/ 388,89
Sponsor 2	Opina y aprueba	S/ 40.000,00	S/ 194,44	2	S/ 388,89
Sponsor 3	Opina y aprueba	S/ 40.000,00	S/ 194,44	2	S/ 388,89
Interesado 1	Revisa avances, sugiere recomendaciones	S/ 30.000,00	S/ 145,83	3	S/ 437,50
Interesado 2	Revisa avances, sugiere recomendaciones	S/ 30.000,00	S/ 145,83	3	S/ 437,50
Interesado 3	Revisa avances, sugiere recomendaciones	S/ 30.000,00	S/ 145,83	3	S/ 437,50
Líder de RRHH	Recibe avances, recomienda mejoras en base a los indicadores de gestión	S/ 40.000,00	S/ 194,44	4	S/ 777,78
Project Manager- (BP)	Líder del proyecto, genera entregables, gestiona el programa; diseño, implementación y control	S/ 15.000,00	S/ 72,92	60	S/ 4375,00
Equipo de trabajo 1	Diseño de la malla de cursos	S/ 6000,00	S/ 29,17	30	S/ 875,00
Equipo de trabajo 2	Responsable de la logística del programa y la gestión de proveedores	S/ 6000,00	S/ 29,17	30	S/ 875,00
Comunicación Interna	Gestionar el plan de comunicación interna	S/ 7000,00	S/ 34,03	60	S/ 2041,67
Formador interno 1	Diseño, dictado y reporte de notas	S/ 5000,00	S/ 24,31	5	S/ 121,53
Formador interno 2	Diseño, dictado y reporte de notas	S/ 5000,00	S/ 24,31	5	S/ 121,53
Formador interno 3	Diseño, dictado y reporte de notas	S/ 5000,00	S/ 24,31	5	S/ 121,53
Formador interno 4	Diseño, dictado y reporte de notas	S/ 5000,00	S/ 24,31	5	S/ 121,53
Formador interno 5	Diseño, dictado y reporte de notas	S/ 5000,00	S/ 24,31	5	S/ 121,53
CLJ 1 (*30)	Aprender e implementar lo aprendido	S/ 930,00	S/ 4,52	20	S/ 90,42
				Total mes	S/ 12.121,67

Notas biográficas

Yasmin Rosio Cedamano Del Carpio

Nació en Lima, el 2 de octubre de 1982. Ingeniera Agrónoma, egresada de la Universidad Nacional Agraria La Molina, cuenta con estudios de especialización en gestión de la calidad. Tiene más de 8 años de experiencia en el rubro de certificaciones agro-sostenibles; y en los últimos años incursionó en la gestión del talento con orientación en soluciones de evaluación del desempeño y capacitación.

Richard Darwin Vásquez Cabrejo

Nació en Cajamarca, el 16 de agosto de 1983. Psicólogo, egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuenta con estudios de especialización en gestión del talento. Tiene más de 9 años de experiencia en el área de recursos humanos, desempeñándose como líder de gestión del talento en distintas empresas de primer nivel.

Carmen María Vivanco Solano

Nació en Arequipa, el 20 de septiembre de 1986. Licenciada en Psicología, egresada de la Universidad Católica de Santa María, cuenta con una especialización en *design thinking* y gestión de la innovación por la Universidad de Lima y la Universidad Internacional de Andalucía. Tiene más de 9 años de experiencia en el rubro de consultoría en gestión del talento, enfocándose principalmente en el diseño e implementación de soluciones de aprendizaje y desarrollo organizacional.

José Augusto Rentería Pineda

Nació en Lima, el 27 de junio de 1985. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima, cuenta con estudios de especialización en gestión del talento. Tiene más de 9 años de experiencia en el área de recursos humanos, dentro del sector de empresa de consumo masivo, liderando procesos de gestión de personas, capacitación y aprendizaje, modalidades formativas y desarrollo de proyectos.