



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

“ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS
DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE
RETENCIÓN”

Autor: Mariano Abramzon
Legajo: 46336

Director de Tesis: M. Ing. Claudio Rancan

2011



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

“ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS
DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE
RETENCIÓN”

Autor: Mariano Abramzon
Legajo: 46336

Director de Tesis: M. Ing. Claudio Rancan

2011

A mi familia, por su permanente apoyo.

RESUMEN

Al concluir la carrera universitaria aparece en la vida de los estudiantes un nuevo desafío: la inserción al mundo laboral. En los últimos años, uno de los caminos más utilizados para ingresar al mismo ha sido a través de "Programas de Jóvenes Profesionales". Los mismos son ofrecidos por diferentes empresas de distintos sectores de la economía.

En este trabajo, se analizará la situación de los "Jóvenes Profesionales", de los cuales se ha observado una alta rotación por diversas empresas hasta permanecer definitivamente en alguna de ellas. Se presentarán los intereses que ellos poseen así como también las acciones que la organización puede realizar para retener el talento, que incluyen herramientas como mentorización, capacitación, liderazgo, entre otras.

ABSTRACT

As college life draws to a close a new challenge is presented to students: the integration into employed life. In recent years, one of the most used ways to access the same has been through “Young Professionals Programs”. They are offered by many different companies in various different industries.

In this paper, we analyze the situation of the “Young Professionals”, who often see a high turnover rate through many companies before settling permanently. We will present and briefly discuss their motivations and interests, as well as retention strategies organizations can adopt, including tools such as mentoring, training and leadership, and others.

Índice

I. INTRODUCCION.....	1
1.0 Introducción.....	3
II. RADIOGRAFIA DEL MERCADO LABORAL EN ARGENTINA.....	5
2.0 Radiografía del mercado laboral en Argentina.....	7
III. LOS JOVENES EN LA ACTUALIDAD.....	11
3.0 Introducción a los jóvenes en la actualidad.....	13
3.1 Generación Y.....	17
3.2 Generación Ni – Ni.....	18
3.3 Generación C.....	19
IV. PROGRAMA DE JOVENES PROFESIONALES.....	21
4.0 Introducción a los programas de Jóvenes Profesionales.....	23
4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	24
4.2 Diseño del Plan.....	26
V. LA PROBLEMÁTICA: LA RETENCION DEL TALENTO.....	29
5.0 La problemática: la retención del talento.....	31
VI. ESTRATEGIAS DE RETENCION.....	33
6.0 Estrategias de Retención.....	35
6.1 Motivación.....	35
6.2 Mentorización.....	41
6.3 Empowerment.....	43

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

6.4 Capacitación.....46

6.5 Liderazgo.....51

6.6 Comunicación..... 53

6.7 Encuestas de Clima Laboral..... 56

VII. CONCLUSIONES..... 59

7.0 Conclusiones..... 61

VIII. ANEXOS..... 63

8.0 Ejemplos de Programa de Jóvenes Profesionales..... 65

IX. BIBLIOGRAFIA..... 77

9.0 Bibliografía..... 79

I. INTRODUCCIÓN

1.0 Introducción

Una de las características del mercado laboral argentino es la dificultad de los jóvenes para ingresar al mismo. En los últimos años, uno de los caminos mas utilizado ha sido el de participar en programas de “Jóvenes Profesionales”. Esta facilidad es ofrecida por diferentes empresas de distintos sectores de la economía como ser entidades bancarias, empresas relacionadas con la industria del petróleo, acerías, empresas de consumo masivo, entre otras.

Los programas poseen una duración promedio de entre 12 y 24 meses y tienen como objetivo que el participante rote por las diferentes áreas de la empresa con el fin de obtener una visión general de la misma y que, tras la culminación del mismo, se convierta en empleado efectivo. Los departamentos de Recursos Humanos de las empresas contratantes imponen a los candidatos diferentes requisitos para su ingreso, tales como orientación profesional, promedio académico, desempeño en diferentes exámenes e idiomas.

Según lo observado y analizado, al finalizar el programa, la mayoría de los “Jóvenes Profesionales” decide no continuar su carrera en esa empresa. Es interesante conocer cuáles son las características que valora el trabajador, y cuáles son las iniciativas que puede generar la empresa para retener a sus “talentos”, estos jóvenes a los cuales capacitó durante varios meses para que se constituyan en líderes organizacionales en un futuro mediano.

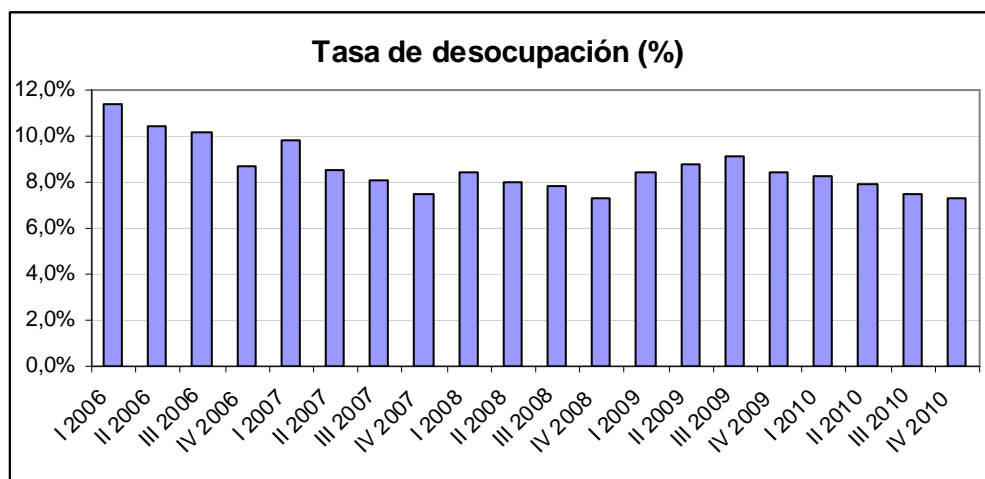
Conceptos como los de Cultura Organizacional, Capacitación, Motivación, Mentorización, Empowerment, Encuestas sobre el Clima Laboral son abordados en el siguiente trabajo, con el objetivo de brindarle al área de Recursos Humanos, las diferentes herramientas que pueden utilizar para conservar a sus integrantes. La implementación de dichas actividades generará una menor rotación de personal y mayor productividad.

El trabajo está organizado de la siguiente manera. En los Capítulos II y III se brinda información acerca del mercado laboral actual así como también se presentan las características de los jóvenes que aspiran a integrarse al mismo y sus prioridades. En el Capítulo IV se explica en qué consisten los programas de Jóvenes Profesionales. Luego, en el Capítulo V se plantea el problema: la alta rotación de talentos en programas de jóvenes profesionales. En el Capítulo VI se detallan diferentes herramientas que disponen las organizaciones para prevenir dicha situación. Finalmente, en el Capítulo VII se presentan las conclusiones y se sugieren futuras líneas de investigación.

II. RADIOGRAFÍA DEL MERCADO LABORAL EN ARGENTINA

2.0 Radiografía del mercado laboral en Argentina

Los primeros datos arrojados por el Censo 2010, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), informan que la población en el país es de 40.091.359 habitantes. La misma entidad comunica que la tasa de desocupación es del 7,3 por ciento en el último trimestre del 2010, tal como se observa en el siguiente gráfico:



Fuente: INDEC

Figura 2.1 – Evolución de la Tasa de Desocupación (%)

Se puede apreciar en la Figura 2.1 que la Tasa de desocupación ha ido disminuyendo en los últimos años, a pesar de un repunte en el año 2009 por los efectos de la crisis internacional. Según un informe confeccionado por el Ministerio de Trabajo, la economía argentina creó un promedio de 580.000 puestos de trabajo anuales entre el 2003 y el 2009. Se estima que entre el último trimestre del 2009 y el segundo trimestre de 2010 se crearon 160.000 nuevos puestos de trabajo, recuperando gran parte de los empleos perdidos durante la crisis.

Cabe destacar que en el último año el sector público ha sido el mayor creador de empleos. El sector privado, que sintió en mayor medida los efectos de la crisis internacional, crea empleo a una tasa sensiblemente menor a la del crecimiento de la economía.

La Figura 2.2 presenta la tasa de desempleo por regiones en el cuarto trimestre de 2010. Se aprecia una importante disparidad en las diferentes zonas observándose una mayor tasa de desocupación en el GBA y zona pampeana.

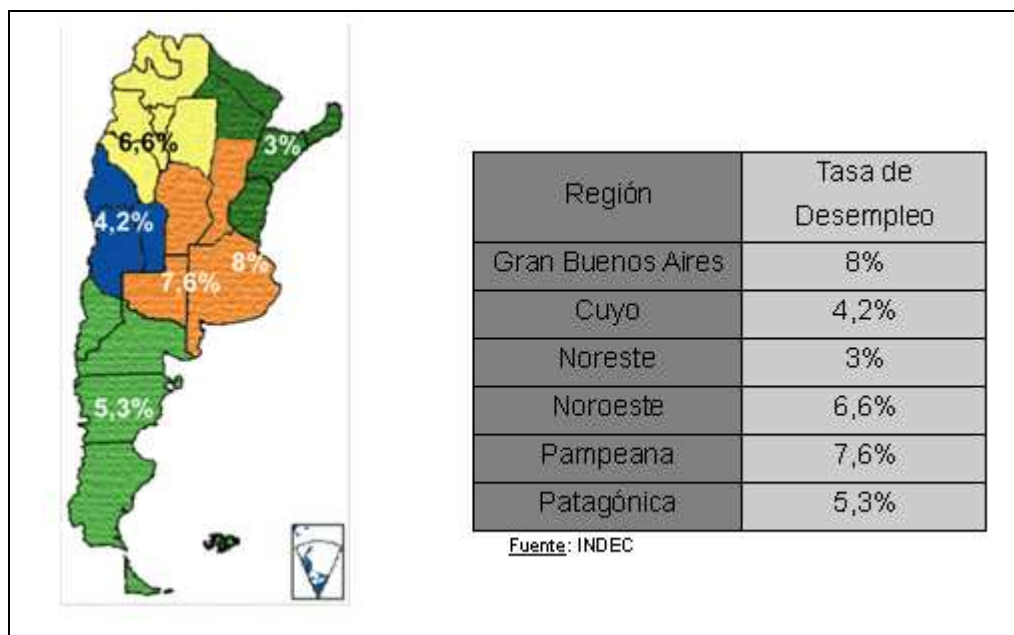


Figura 2.2 –Tasa de Desempleo por regiones

Uno de las dificultades que posee el mercado laboral argentino es la informalidad: existe gran cantidad de trabajadores “en negro”, sin protección social, sin cobertura médica ni indemnización por despido. Se estima que en el tercer trimestre de 2010 casi el 36% de los asalariados no realizaba aportes jubilatorios.

Según un informe elaborado por SEL Consultores, la informalidad laboral llega casi al 75% entre los trabajadores pertenecientes al 20% de la población. En el otro extremo, el 20% mejor posicionado muestra un índice de informalidad del 10,3%. Esto comprueba las menores probabilidades de conseguir un empleo formal para aquellos que se encuentran en los estratos más bajos.¹

Quienes encuentran mayores dificultades para conseguir un empleo son los jóvenes, principalmente aquellos que no tienen un nivel avanzado de estudios y los mayores de 45 años dado que en las ofertas laborales solicitan, en general, individuos dentro de un rango de edad inferior.

Cabe aclarar que la dificultad de los jóvenes para conseguir empleo no es una problemática propia de nuestro país, sino que está presente en otros países del mundo. Por ejemplo, el desempleo de los jóvenes entre 18 y 25 años en Estados Unidos ronda el 20% y supera el 30% en Francia, España, países del

¹ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 23 de Febrero de 2011 en el diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1352270-alta-informalidad-laboral-entre-los-pobres>

Norte de África y de Medio Oriente. Según datos proporcionados por la Organización Internacional del Trabajo, se estima que en 2010 hubo 77.7 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años desempleados, contra los 73.5 millones registrados en 2007. La tasa de desempleo de los jóvenes fue de un 12,6 por ciento en 2010, superior al 11,8 por ciento de 2007. Respecto a este dato, debe considerarse la gran cantidad de jóvenes que no buscan trabajo activamente, por lo que no son considerados desempleados.²

En la Argentina, se estima que un 20% de los jóvenes está desocupado³, tasa que más que duplica la tasa general del resto de los grupos etarios, representando un 40 por ciento del total de la población desocupada. Los jóvenes con bajos niveles de estudios se ven entre los más perjudicados por un desfase entre el nivel educativo que recibieron y lo que demandan la mayoría de las empresas, que exigen haber finalizado el colegio secundario y experiencia laboral previa. Los especialistas coinciden en que los empleos formales tienen requisitos crecientes de calificación, aún para posiciones iniciales con menores demandas técnicas. Las posibilidades de un graduado se incrementan cuando añade a sus estudios, ya sea secundario o terciario, otros conocimientos adicionales, como es el de computación o el dominio de un segundo idioma, preferentemente inglés.

Según estimaciones de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) realizada en el año 2010, un 4,6% de los alumnos no finalizó la escuela primaria y un 22,7% no culminó el secundario. Una mayor cantidad de años de escolaridad colaboran en disminuir la proporción de empleos de baja calidad obtenidos por los jóvenes de entre 15 y 24 años.⁴

Ahora bien, no sólo deben preocuparnos la cantidad de alumnos fuera del sistema educativo, sino también la calidad de educación que reciben los que efectivamente asisten regularmente a clases. En la evaluación internacional Pisa 2009, realizada a jóvenes de 15 años de escuelas públicas y privadas, que evalúa la capacidad de comprensión de textos y los conocimientos en matemáticas y ciencias, la Argentina se ubicó en el puesto 58 entre 65 países

² Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 17 de Abril de 2011 en el diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1366292-cont-sin-empleo-ni-esperanza-la-generacion-ni-ni-se-rebela-en-europa>

³ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 16 de Agosto de 2008 en el diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1039733-jovenes-sin-presente-ni-futuro>

⁴ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 13 de Marzo de 2011 en el diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1356982-jovenes-en-problemas-mayores>

evaluados, viéndose superada por varios de sus pares latinoamericanos.⁵

Otro tema a tener en cuenta a la hora de analizar la inserción de jóvenes al mercado laboral es la legislación relacionada a los despidos, que le quita oportunidades a quienes no tienen experiencia. A éstos se les dificulta ingresar en el mercado laboral no porque no haya trabajo, sino porque es difícil evaluar sus capacidades. Si no existiera el costo de despido, sería más probable que las empresas se arriesguen a contratar a quienes carecen de experiencia laboral, para que puedan desarrollar sus capacidades.

⁵ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 4 de Mayo de 2011 en el sitio web Elargentino.com <http://www.elargentino.com/nota-137358-Es-la-hora-de-la-calidad.html>

III. LOS JÓVENES ACTUALES

3.0 Introducción a los jóvenes en la actualidad

En primer lugar, cabe mencionar las características que poseen los jóvenes que actualmente intentan ingresar al mercado laboral.

La importancia de abordar este tema radica en que las empresas deben comprender cuáles son las necesidades y demandas que los jóvenes les plantean, para luego satisfacerlas si es que se desea la retención de los mismos.

Actualmente la idea del “trabajo para toda la vida” es un concepto antiguo y obsoleto, en gran medida se ha perdido el compromiso de las organizaciones. Las principales demandas por parte de los jóvenes consisten en disponer de flexibilidad horaria, un clima laboral favorable en el cual la creatividad fluya, exista un área de Recursos Humanos interesada en la motivación de los empleados, y, por sobre todas las cosas, priorizan formar parte de un proyecto de alto impacto para la organización.

Los jóvenes no poseen ningún tipo de limitación a la hora de renunciar al trabajo en el que se encuentran para luego ingresar a otra compañía que le ofrezca un beneficio respecto de alguna demanda que éste considere de importancia.

A su vez, muchos jóvenes renuncian porque desean desarrollar su propio emprendimiento o al darse cuenta de que no logran adaptar su vocación con la labor cotidiana.

Estudios de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina (ADCA) y de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA) coinciden en que los jóvenes poseen un elevado nivel de ansiedad y permanecen en las organizaciones entre 2 y 3 años.⁶

El sitio de Internet www.trabajando.com ha realizado encuestas a más de 3 mil personas preguntando acerca de si ha renunciado a su trabajo en los últimos años, cuáles son sus motivos para abandonar la organización, en el caso si lo han abandonado cual ha sido la razón para retomar el empleo y cuáles considera que son las dificultades de un profesional a la hora de intentar

⁶ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado el 7 de Diciembre de 2009 en el Diario Clarín: <http://edant.clarin.com/diario/2009/12/07/sociedad/s-02056710.htm>

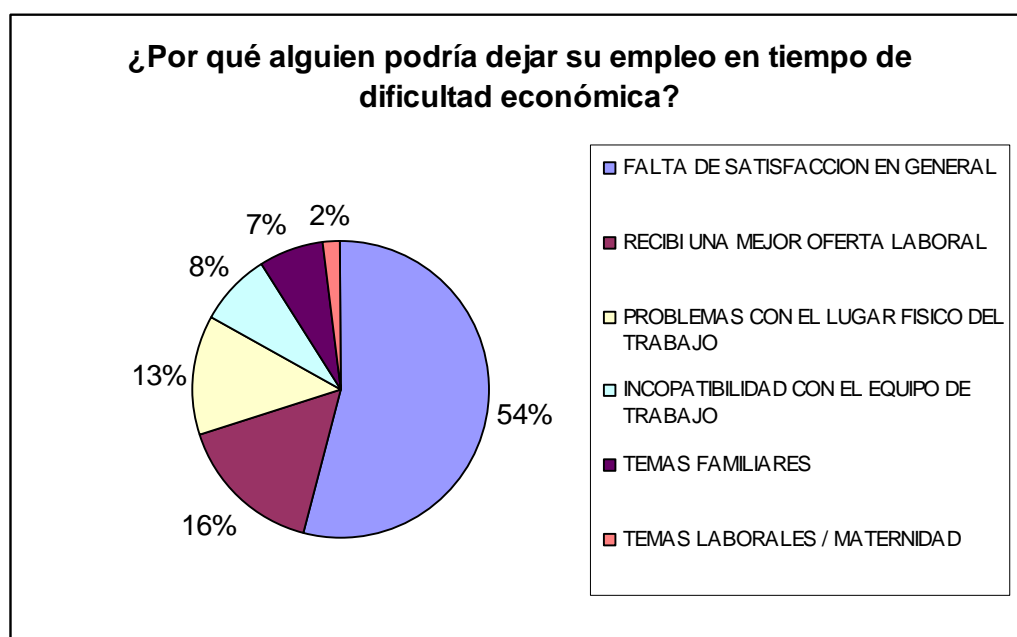
regresar al mundo laboral.⁷

Los resultados se exponen en los siguientes gráficos:



FUENTE: <http://www.trabajando.com.ar/detallecontenido/idnoticia/8352/en-los-ultimos-dos-anos-el-46-de-los-argentinos-ha-renunciado-a-su-trabajo.html>

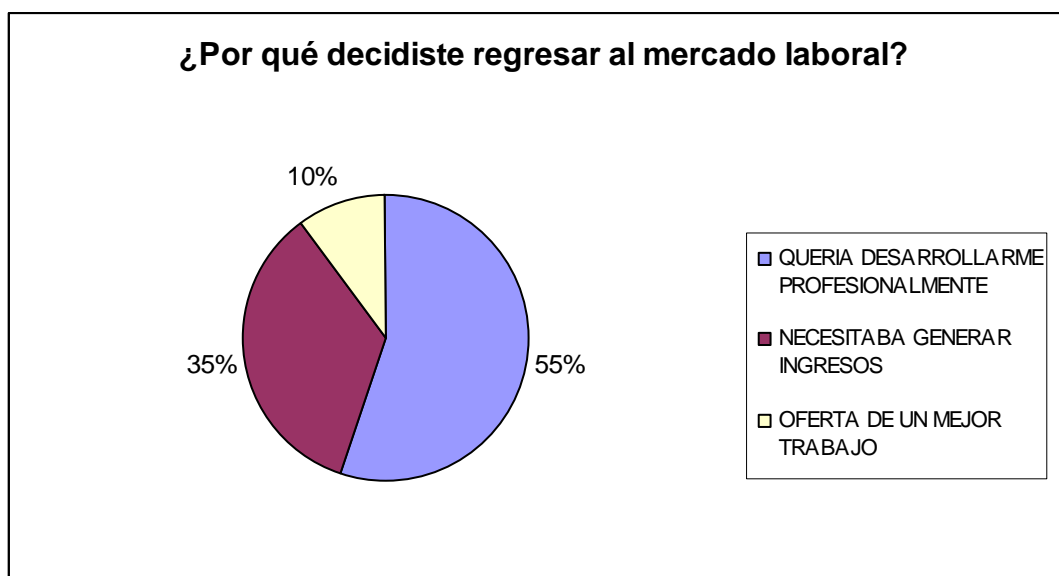
Figura 3.1 – Renuncias en los últimos dos años (%)



FUENTE: <http://www.trabajando.com.ar/detallecontenido/idnoticia/8352/en-los-ultimos-dos-anos-el-46-de-los-argentinos-ha-renunciado-a-su-trabajo.html>

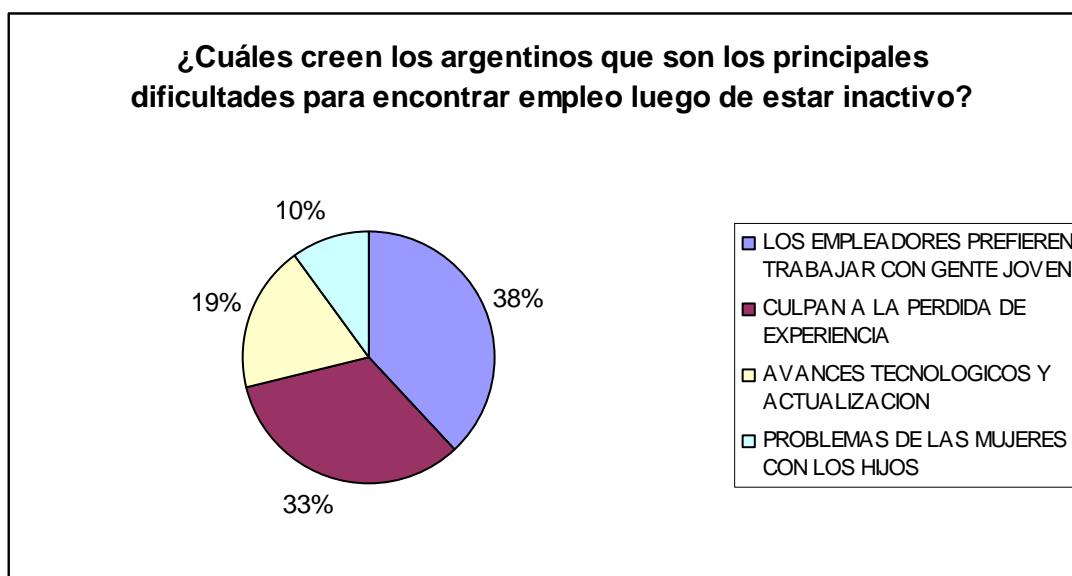
Figura 3.2 – Razones por las cuales abandonarían el empleo

⁷ Los datos fueron extraídos de un artículo publicado por el sitio web [trabajando.com.ar](http://www.trabajando.com.ar) <http://www.trabajando.com.ar/detallecontenido/idnoticia/8352/en-los-ultimos-dos-anos-el-46-de-los-argentinos-ha-renunciado-a-su-trabajo.html>



FUENTE: <http://www.trabajando.com.ar/detallecontenido/idnoticia/8352/en-los-ultimos-dos-anos-el-46-de-los-argentinos-ha-renunciado-a-su-trabajo.html>

Figura 3.3 – Razones por las cuales regresa al empleo



FUENTE: <http://www.trabajando.com.ar/detallecontenido/idnoticia/8352/en-los-ultimos-dos-anos-el-46-de-los-argentinos-ha-renunciado-a-su-trabajo.html>

Figura 3.4 – Principales dificultades para encontrar empleo tras estar inactivo

Como se puede observar en la Figura 3.1, es sorprendente y a la vez preocupante el alto porcentaje de personas que han abandonado las organizaciones en los últimos dos años. Por un lado, se debe concluir que las personas no se encuentran conformes con su empleo, y por otro se puede observar la dificultad de las empresas para retenerlos y a su vez poder

desarrollar planes de carrera debido a la alta rotación que padecen.

La Figura 3.2 demuestra que el principal motivo de renuncia (54% de los casos encuestados) se debe a insatisfacción general. En esa categoría se incluye proyectos que no motivan, la empresa no se interesa respecto de la motivación y capacitación de sus integrantes, el lugar físico del trabajo, entre otras. A su vez, un elevado porcentaje (16%) abandona la organización por una mejor oferta laboral, y esto será una tendencia creciente en un mercado cada vez más competitivo y niveles de compromiso empleado / empresa decreciente.

Una vez renunciado, como se puede observar en la Figura 3.3, el principal motivo de reincorporación al mercado laboral se debe a que desean desarrollarse profesionalmente, seguido por la necesidad de generar ingresos. En parte, los empleados sienten miedo al ser concientes que las búsquedas laborales son en general con un determinado rango de edad y que a medida que el tiempo transcurre y ellos envejecen, las posibilidades de ser empleados se van limitando.

Actualmente, la actualización tecnológica es permanente, esto genera mayores conocimientos y habilidades en los empleados en actividad. Además le genera experiencia que le servirá para su CV y posiblemente en el caso de que quiera buscar otro empleo.

Las organizaciones, especialmente su área de Recursos Humanos, deben ser concientes del contexto en el que se desenvuelven.

Básicamente, podríamos plantear varios tipos de generaciones coexistiendo simultáneamente: la Generación Y, la Generación Ni – Ni y la Generación C. cada una de ellas posee características, fortalezas, debilidades y motivaciones diferentes al resto.

3.1 Generación Y

Se denomina Generación Y a todos los individuos nacidos a partir del año 1980. Las principales características que ellos tienen es el deseo de disponer de ciertas libertades respecto a su tiempo, son ambiciosos y poseen poco compromiso con la empresa que pertenece. Además, les interesa formar parte de un proyecto que los motive. Se ha observado que los jóvenes pertenecientes a la Generación Y pueden realizar varias tareas en simultáneo y hacerlas bien, por ejemplo, podrían trabajar, chatear y escuchar música al mismo tiempo.

Están totalmente conectados a través de las redes sociales almacenando todos los datos en la llamada “*nube*”. Es aquí donde encuentran también experiencias de otras personas, fuera o dentro de la organización, que les sirven de guía para resolver sus actuales problemas y tal vez encontrar nuevas soluciones y métodos. Luego, los resultados son expuestos y compartidos en la “*nube*” para que aquel que lo necesite pueda utilizarlo generándose un espiral de conocimientos creciente basando en experiencias propias y ajenas.

Le dan mucha importancia a la cuestión social, al progreso grupal por sobre el individual, demandan feedback permanente como método de aprendizaje y mejora continua.

También se ha visto modificada la visión acerca del futuro: antes se pensaba en “hacer carrera” o “empezar de abajo”, mientras que en la actualidad se prioriza el disfrute del presente en detrimento a lo que el futuro incierto les depare. Además, no está mal visto renunciar y rotar de trabajo, sino que se comprende que el joven no se encuentra a gusto por algún motivo, y desea desarrollarse profesionalmente en otra organización. Priorizan el ingreso respecto a la permanencia.

En lo referido a la tarea laboral cotidiana, al plantearle el deseo de que realicen alguna tarea específica, es necesaria explicarles la importancia y necesidad para que la concluyan en tiempo y forma.

Por otro lado, están muy acostumbrados a desarrollar trabajos y proyectos en equipos multidisciplinarios en el que cada integrante, debido a su especialización, aporta su punto de vista logrando mejores resultados.

3.2 Generación Ni – Ni

Se denomina Generación Ni – Ni a aquellos jóvenes que no poseen estudios, no trabajan y tampoco lo buscan.

Los fundamentos de los mismos es que observan a las generaciones anteriores (padres o abuelos) que tras una vida de trabajo y esfuerzos no han logrado el éxito que este tipo de jóvenes espera.

Alegan además que los posibles trabajos que el mercado les ofrece les provee bajos niveles de salarios, se encuentran localizados en zonas alejadas y la carga de horario es pesada.

Por otro lado, son conscientes de que debido a su escasa formación no pueden conseguir empleos de mayor jerarquía. Notan su falta de conocimientos, habilidades y educación.

El momento en el cual comienzan a formar parte de la Generación NI – Ni es cuando abandonan la escuela. Luego buscan trabajo y se dan cuenta que los puestos que consiguen no satisfacen sus pretensiones o ellos no poseen los requisitos que los mismos exigen.

La incertidumbre, apatía y desilusión son las principales características que este grupo de jóvenes posee.

3.3 Generación C

Se denomina Generación C al grupo de jóvenes nacidos a partir de 1990 caracterizados por la elevada importancia que le dan a lo referido a lo material, especialmente, la tecnología.

Su nombre, Generación C, se refiere a Conectados, Computarizados, Creativos, Colaboradores entre si, Consumidores, Cambiantes, Curiosos, y por sobre todo muy pendientes del consumo y la publicación de sus experiencias en redes sociales como Facebook, Twitter, entre otras.

La Generación C trata de combinar su vida laboral y su disponibilidad de tiempo libre para realizar las actividades que les gustan.

Un rasgo no menor a tener en cuenta es que sus integrantes, ante cualquier decisión relevante, buscan experiencias anteriores en la gran red que es Internet y además esperan la aprobación de sus pares.

Ellos no sólo consumen Internet sino que permanentemente la están creando y alimentando mediante sus *smartphones* o sus computadoras personales portátiles. Incluso en el trabajo, disponen de sus dispositivos para compartir pensamientos y aquello que les ocurre en ese instante, toman fotografías, realizan recomendaciones y sugerencias.

Es un desafío para el área de Recursos Humanos poder evaluar y retener a sus talentos, así como comprender sus necesidades y expectativas para adaptar las tareas que se le asignan y que la motivación que dispongan no genere que quiera abandonar la organización.

IV. PROGRAMA DE JÓVENES PROFESIONALES

4.0 Introducción a los Programas de Jóvenes Profesionales

Uno de los caminos que encuentran los jóvenes recién graduados o próximos a serlo para acceder a su primer empleo formal se da mediante los denominados Programas de Jóvenes Profesionales. A través de éstos, pueden adquirir experiencia laboral en empresas que son de su interés y en las que, eventualmente, podrán desarrollar su carrera, recibir capacitación e ir descubriendo su vocación profesional.

Las empresas organizan este tipo de programas para buscar nuevos talentos que puedan reforzar distintos cuadros de la Organización, luego de un período de entrenamiento. Tras finalizar el programa los jóvenes pueden cubrir un puesto existente pero vacante, pueden formar parte de un equipo de trabajo ya existente o desempeñarse en un nuevo puesto de trabajo.

El ingreso a dichos planes tiene un procedimiento relativamente similar en diferentes empresas de diversos rubros y requiere atravesar numerosas etapas.⁸

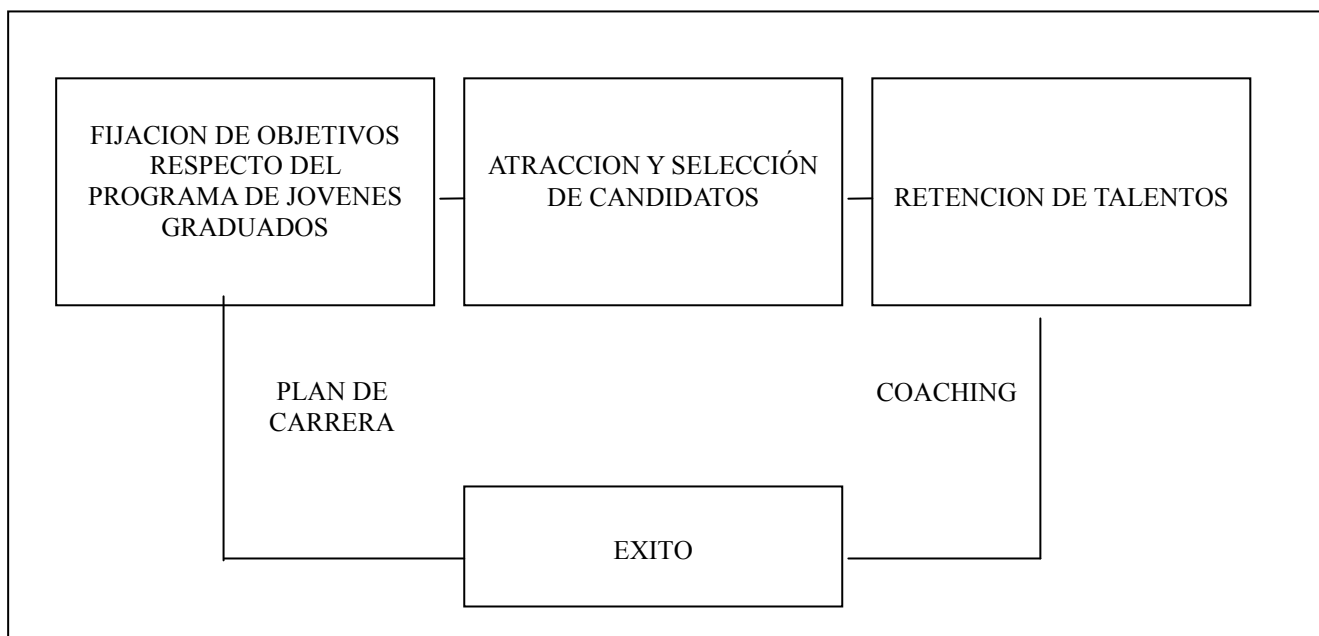


Figura 4.0 – Programa de Jóvenes Profesionales

⁸ En el Anexo I, se presentan ejemplos de este tipo de planes de distintas empresas.

4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

Si bien el proceso de selección de recursos humanos varía en cada empresa, en el caso del reclutamiento de empleados para conformar el grupo de Jóvenes Profesionales se observa que existe una similitud entre los mismos.

En primer lugar, cada organización define el objetivo del plan y el criterio de selección, que se encuentra basado en el perfil que debe tener el recurso para el puesto a cubrir. Estos criterios incluyen ciertos niveles de educación, habilidades, experiencia previa o no y conocimientos de computación e idiomas. En la mayoría de las búsquedas de jóvenes se priorizan las competencias por sobre los conocimientos, es decir, se prefiere el potencial de aprendizaje al *stock* actual de conocimientos.

Las competencias de mayor importancia para los reclutadores son:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Comunicación
- Idiomas
- Capacidad de liderazgo y empatía
- Creatividad, flexibilidad y pensamiento analítico
- Aptitud para trabajar en equipo

Una vez definido el perfil a reclutar, se publica una solicitud en algún medio de comunicación (avisos en diarios, folletos en universidades y en la misma empresa, radio, televisión o en sitios de búsquedas laborales por Internet) con el objetivo de que los aspirantes logren enterarse que la empresa está buscando empleados para el Programa de Jóvenes Profesionales. Se les solicita que envíen sus Curriculum Vitae y se aceptan hasta determinada fecha limite preestablecida y de público conocimiento. En la mayoría de los casos, las empresas reciben un número elevado de interesados, pudiendo llegar a ser cien postulantes por cada puesto de trabajo ofrecido, lo que requiere un análisis rápido y eficiente de los curriculums recibidos. Mediante la lectura de los CV ya se realiza un primer filtro para descartar aquellos perfiles incompatibles con la búsqueda.

En el caso de cumplir con los requerimientos solicitados por la empresa, el aspirante es convocado a una reunión informativa, en la cual un integrante del

departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión explica en qué consiste el programa, cuáles son las etapas de evaluación previas al ingreso, el tipo de entrenamiento y capacitación que recibirá, la duración de cada rotación, los lugares de trabajo, entre otras informaciones. En estas reuniones, muchas empresas hacen participar a diferentes integrantes de la organización que han ingresado por medio del mismo plan ofrecido, con el objetivo de que compartan algunas de sus experiencias con los aspirantes al ingreso.

Las pruebas a las que son sometidos los aspirantes se pueden dividir en cuatro categorías: inteligencia, destreza y aptitud, vocacionales y de personalidad.

- Las pruebas de inteligencia están diseñadas para medir la capacidad mental y comprobar la memoria, rapidez de pensamiento y capacidad para detectar las relaciones en situaciones complejas de problemas.
- Las pruebas de destreza y aptitud se elaboran para descubrir los intereses, las habilidades existentes y la posibilidad de adquirir nuevas capacidades una vez que forme parte de la organización.
- Las pruebas vocacionales están diseñadas para analizar cuál es el empleo mas apropiado para que los intereses del candidato y los requisitos del puesto coincidan.
- Las pruebas de personalidad están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos. Mediante esta técnica se puede medir el potencial de liderazgo y la capacidad de interacción con otros profesionales de distinta edad, profesión o nacionalidad.

Estas pruebas son realizadas a través de diversas evaluaciones grupales e individuales. En las primeras, los reclutadores podrán visualizar como el joven se desarrolla en una situación grupal, ya que en el futuro deberá formar parte de equipos de trabajo. Tras dicha reunión, el evaluador dispondrá de valiosa información observando al candidato interactuando con otras personas.

En la evaluación individual con Recursos Humanos, se indaga sobre el entorno familiar del aspirante, su experiencia en el ámbito educativo, sus temas de interés profesionales y actividades extracurriculares, sus capacidades de aprendizaje y liderazgo.

Si el joven logra superar estas evaluaciones, previo al ingreso a la empresa, se realiza un examen médico y en el caso de ser favorable, se le realiza una oferta de trabajo al candidato, indicando, además, cuales serán las tareas a desarrollar, la carga de trabajo, el cronograma de actividades a seguir en las diferentes etapas del plan, su lugar de trabajo y la remuneración. El proceso de selección lo podríamos resumir en la Figura 4.1:

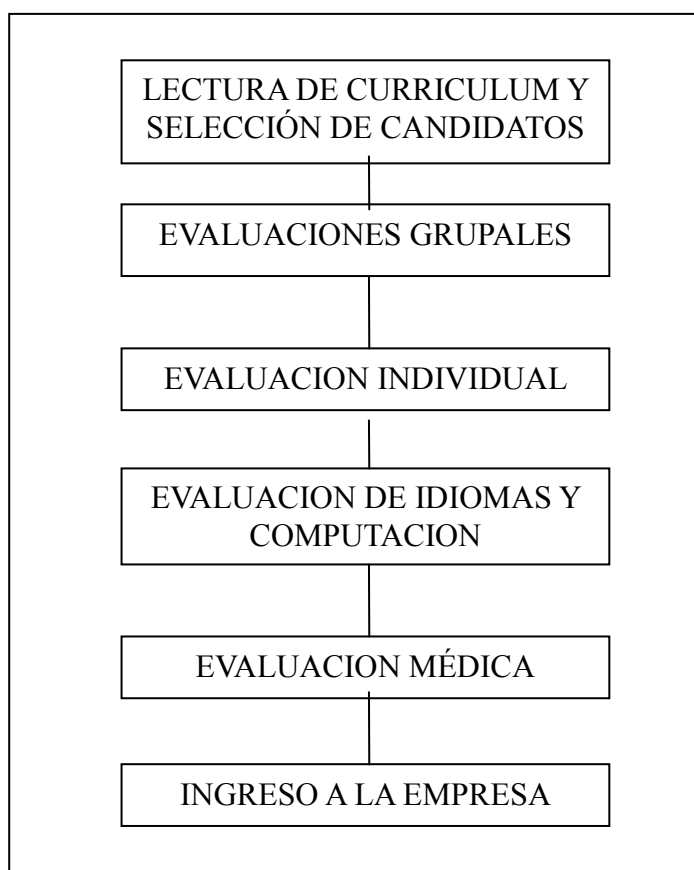


Figura 4.1 – Proceso de selección

4.2 Diseño del Plan

En la mayoría de los programas de jóvenes profesionales se busca que las nuevas incorporaciones roten por las diferentes áreas de la organización.

Con esto se busca alcanzar distintos objetivos:

- Mayor conocimiento de las diferentes actividades de la empresa
- Descubrimiento del área de interés de cada ingresante

- Desarrollar la competencia de la polifuncionalidad, esto es que las personas conozcan y puedan desarrollar otras funciones/tareas además de la habitual.

El Departamento de Recursos Humanos acostumbra entregarle al joven un cronograma informando cuántos días o meses permanecerá en cada sector a lo largo de plan. A modo de ejemplo, la rotación de un joven en un plan de este tipo en un Banco público de primera línea es la siguiente:

Mes 1	Gerencia de Organización
Mes 2	
Mes 3	Sucursal Comercial
Mes 4	
Mes 5	Estudios Económicos
Mes 6	Gerencia de Organización
Mes 7	Finanzas
Mes 8	Administración de Operaciones
Mes 9	Productos y Planificación Comercial
Mes 10	Gerencia de Organización

Tabla 4.2 – Ejemplo de un caso real

Asimismo, se le suele asignar un tutor para cada rotación, quien será responsable de recibirlo, presentarlo frente a sus compañeros de trabajo e indicarle las tareas a desarrollar. Una vez finalizada la rotación, el tutor elabora una evaluación sobre el desempeño del joven en el sector, comunicando las tareas realizadas, si cumplió con los objetivos previamente planteados, sus fortalezas y aspectos a mejorar. Se trata de analizar el comportamiento pasado con el objetivo de mejorar el comportamiento futuro. “La evaluación es una oportunidad de primer orden para asegurar los resultados futuros”⁹. Es importante que los jóvenes comprendan la utilidad de la evaluación y para qué puede servirle a ellos: incentivar el dialogo constructivo sobre el rendimiento.

Periódicamente, a lo largo del plan, el joven también asiste a reuniones con miembros del Departamento de Recursos Humanos, quienes realizan un seguimiento del recorrido, para ir teniendo una comunicación fluida con ellos, resolver problemas e inquietudes y escuchar sugerencias. Desde el Departamento de Recursos Humanos deben otorgarle las herramientas para que los jóvenes manejen sus expectativas, que lógicamente son elevadas al ingresar a la empresa, para que alcancen un equilibrio sin llegar a la frustración

⁹ “Formación y Promoción del Personal”, Forsyth, Editorial Gedisa.

y al abandono de la misma.

Adicionalmente, puede existir un segundo tutor, además del de rotación, que sirve como apoyo o consejero, debido a que para la organización es muy importante que la persona tenga una buena inserción en la cultura corporativa.

Una cuestión que no es menor es la de si hay que informarle anticipadamente cuál es el destino final una vez que concluye el plan. Por un lado, quienes sostienen que no debe hacerse se basan en que esto le dará mayor motivación en todos los sectores por los cuales rotará. Además, si los sectores reciben recursos que saben que no quedarán allí pondrán menor esfuerzo en capacitarlo adecuadamente y asignarle tareas productivas. Por otro lado, quienes sostienen que sí debe informarse anticipadamente el destino final argumentan que debe darse certidumbre al joven sobre su lugar de destino, para que no se desaliente si encuentra un área que no es de su agrado.

V. LA PROBLEMÁTICA: LA RETENCIÓN DEL TALENTO

5.0 La problemática: la retención del talento

Las empresas son conscientes que disponen de un activo sumamente valioso y relevante: sus “*talentos*”.

Sin embargo, en diferentes empresas de diversos sectores de la economía se observa una alta rotación de los recursos humanos y la falta de compromiso de éstos con su trabajo. La rotación laboral queda definida como la relación entre ingresos y egresos de empleados a la organización a lo largo de un período de tiempo. Existen dos tipos de rotaciones, la “real” y “la potencial”.

La rotación real es aquella que puede ser medida y calculada mediante registros de incorporaciones y renunciaciones y/o despidos. Sobre ésta no se puede hacer más que obtener estadísticas.

La rotación potencial consiste en aquello latente que disponen los empleados de la organización que están buscando un nuevo empleo, pero no han conseguido aquel que cumpla los requisitos esperados. Se puede medir tal potencialidad mediante encuestas anónimas y entrevistas.

En el caso particular de los jóvenes, se ha observado un alto nivel de insatisfacción respecto a su realidad laboral: en muchos casos, meses después de ingresar a una organización, ya se encuentran buscando un nuevo puesto de trabajo en otra empresa.

La insatisfacción podría ser medida como la diferencia entre lo que recibe el empleado respecto de lo que espera recibir. Esto quiere decir que con un correcto análisis acerca de los deseos de los recursos humanos, la empresa puede disminuir el nivel de insatisfacción de sus integrantes.

Si uno se pregunta por qué los jóvenes se encuentran insatisfechos y deciden renunciar durante o después de finalizado el plan, podría pensarse en que no es de su interés el sector económico en el cual opera la empresa o que el sector sí es de su agrado pero no la empresa en particular. Esto se podría deber a que el joven no encuentra atractivo el plan de carrera en la empresa, falta de motivación, mal clima organizacional, falta de valoración por el trabajo realizado, excesiva carga horaria de trabajo o remuneración que no coincide con sus pretensiones. Sobre este punto, cabe destacar que los salarios que las empresas ofrecen a los participantes de estos programas distan de ser los más elevados; sin embargo, quienes ingresan en estos programas suelen priorizar el aprendizaje y la experiencia por sobre la remuneración. A su vez, el joven se puede ver tentado por una oferta laboral que le llega de otra empresa.

Es relevante comprender que la rotación de personal no es una causa, sino una consecuencia de factores externos o internos a la empresa, que repercuten directamente en el comportamiento de los empleados de la organización.

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Política de beneficios y salarios • Posibilidades de crecimiento y carrera profesional • Condiciones de trabajo • Cultura, ética, moral, políticas • Entrenamiento y capacitación • Evaluación y feedback • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de las empresas competidoras • Políticas de empleo • Nombre de la empresa • Imagen de la empresa

Tabla 5.0 – Factores internos y externos

Así como la empresa destina grandes sumas de dinero a estudios de mercado para analizar qué es lo que desean sus clientes, también debería estudiar qué es lo que desean sus propios empleados. Se debe enfocar a la empresa como una marca a vender no sólo a los consumidores, sino también a sus propios empleados, para conseguir que sea el lugar preferido donde trabajar.

Para la empresa los costos de la alta rotación de personal son elevados. Por un lado, permanentemente debe estar en un proceso de búsqueda de personal con el objetivo de cubrir las vacantes generadas tras las renunciaciones, además los empleados actuales deben realizar las tareas no realizadas por el renunciante.

Por otro lado, deben considerarse los costos asociados al proceso de selección y a la capacitación del nuevo recurso de la organización. Eventualmente, pueden estar alejándose de la organización los talentos claves que podrían haber sido los líderes del futuro.

A su vez, la alta rotación de empleados repercute en el prestigio y la imagen de la empresa, pues desde el exterior puede ser percibido como consecuencia de un mal clima organizacional.

Frente a esta problemática, la empresa tiene a su disposición una serie de herramientas, que podríamos llamar estrategias de retención, que incluyen temas como motivación, capacitación, mentorización, entre otros, los cuales se explicaran en los siguientes capítulos.

VI. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

6.0 Estrategias de Retención

"Acá vas a tener las posibilidades de llegar a todo lo que quieras, en base a tus condiciones. No hay barreras. La Firma te va a dar entrenamiento... Te vamos a dar el ambiente para que desarrolles tu potencial, para que seas lo que quieras ser".¹⁰

Como se mencionó anteriormente, retener a los participantes del Plan, una vez finalizado el mismo, es uno de los desafíos que posee el área de Recursos Humanos. Para ello, disponen de varios instrumentos para lograrlo: motivación, empowerment, capacitación, oportunidades de desarrollo, entre otros.

6.1 Motivación

Se entiende por motivación a todos aquellos estímulos que mueven a un individuo a efectuar ciertas acciones para lograr un objetivo.¹¹

La motivación es un concepto clave que debe tener en cuenta el área de Recursos Humanos a la hora de confeccionar los Planes de Jóvenes Profesionales así como también en el trabajo diario de cada uno de los demás integrantes de la organización.

Su importancia radica en que repercutirá en el modo en que el joven desarrollará sus actividades diariamente y si deseará formar parte de la organización, una vez concluido el plan. El área de Recursos Humanos debe motivar al personal seleccionado para aumentar el compromiso con la empresa y evitar el abandono de la misma.

¹⁰ Carlos A. Haehnel. CEO de Deloitte LATCO.

¹¹ Definición extraída del sitio de Internet: <http://www.articuloz.com/negocios-articulos/motivacion-en-el-trabajo-11-2857141.html>

Modelo de Motivación

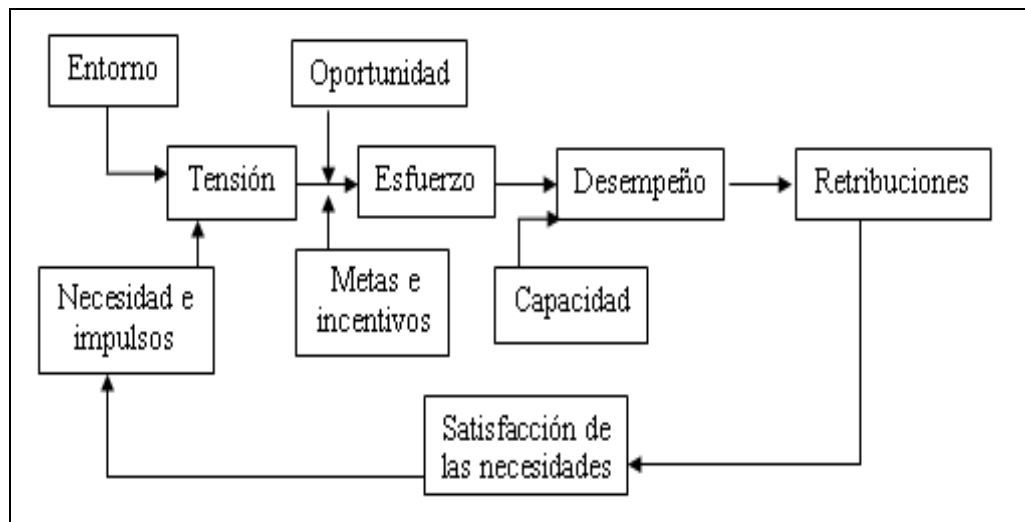


Figura 6.1 – Modelo de Motivación¹²

Como se puede observar en la Figura 6.1, las necesidades e impulsos internos del individuo crean tensiones, las cuales se ven afectadas por el entorno, como el clima laboral, la relación con sus pares y/o superiores, el reconocimiento, la existencia de metas y/o objetivos, los incentivos recibidos, el orgullo de pertenecer a la empresa, entre otras.

El desempeño en cada tarea desarrollada se obtiene como producto de la capacidad y la motivación. Se ha observado que se obtienen mejores resultados cuando a los empleados motivados se les brinda la oportunidad de desempeñarse con los recursos necesarios para lograr el objetivo que persiguen.

En la medida que el empleado sea productivo, la empresa deberá retribuirlo. No necesariamente la retribución debe ser económica, sino también puede comprender ascensos, reconocimientos u otro tipo de beneficios.

Si el joven ve satisfechas sus necesidades tendrá nuevas expectativas (generalmente, de mayor ambición) y el ciclo vuelve a comenzar.

Existen varios tipos de motivación: la motivación de logro, la motivación afiliativa, la motivación hacia la competencia y la motivación por el poder.¹³

¹² Comportamiento Humano en el Trabajo. Davis – Newstrom. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill

¹³ Información extraída del sitio web: <http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm>

- La motivación de logro es aquel impulso que poseen determinadas personas para perseguir y alcanzar metas previamente fijadas, deseando cumplir objetivos que le permitan ascender en la escala del éxito.

Los empleados que poseen este tipo de motivación se caracterizan por trabajar intensamente cuando sienten que tras conseguir el mismo, su esfuerzo personal será reconocido.

- La motivación afiliativa es aquella que poseen algunos individuos que priorizan relacionarse socialmente con los demás y se sienten motivados cuando sus pares elogian sus actitudes favorables y su cooperación en alcanzar la meta deseada.
- La motivación hacia la competencia se refiere a aquellos integrantes dentro de la organización que son especiales por poseer habilidades específicas que los hace diferentes.
Obtienen grandes beneficios personales y buscan elevada calidad en productos y servicios que ellos ofrecen.
- La motivación por el poder es el impulso a querer influir sobre los demás y poseer el dominio en situaciones. Claro esta que tal poder es constructivo si la influencia es para el bien de la organización.

Se ha descubierto que hay ciertos factores en las organizaciones que en repetidos casos motivan y/o desmotivan a sus integrantes, afectando directamente su estado anímico¹⁴. Es posible realizar una clasificación de los mismos agrupándolos en dos categorías, ellos se exponen en la Figura 6.2:

<u>Factores motivadores</u>	<u>Factores desmotivadores</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Satisfacción por cumplimiento de objetivos • Agrado de la tarea cotidiana • Grado de responsabilidad • Ascensos y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa • Burocracia en procedimientos • Condiciones de trabajo • Remuneraciones / incentivos • Relación entre los trabajadores • Seguridad y estabilidad laboral

Figura 6.2 – Factores motivadores y desmotivadores

¹⁴ Información extraída del sitio web: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado.html>

Una de las formas de reconocimiento es económica: se puede otorgar un plus salarial como compensación por el buen desempeño de las tareas. La magnitud del plus dependerá de la importancia del aporte a la empresa y de la política sobre compensaciones que tenga la misma. Sobre este punto cabe agregar que es importante que los gerentes comuniquen por qué las tareas que se realizan son relevantes y el impacto que tendrán para toda la organización. De esta forma, el empleado se sentirá parte de los logros de la empresa.

Otro tipo de reconocimiento, no de carácter económico, podría ser actividades outdoor de integración, días libres o visitas a la casa matriz en el caso de empresas multinacionales, luego del cumplimiento de los objetivos planteados.

A su vez, en determinadas empresas, existen diversas actividades para los familiares de los empleados.

Habiendo dicho todo esto, sería interesante que las empresas implementen sistemas de compensación personalizados, de acuerdo con las preferencias de cada trabajador. No todos tienen las mismas motivaciones: algunos sólo lo hacen por el dinero, otros lo hacen porque se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa, otros valoran la flexibilidad horaria. Si la empresa ajusta su oferta de beneficios a las necesidades de cada empleado, habrá dado un gran paso en la motivación.

Por otro lado, el individuo puede verse motivado cuando cumple el objetivo que se le ha planteado, habiendo utilizado los recursos disponibles, pues le genera confianza y la sensación del deber cumplido. Si además el individuo se siente desafiado en su actividad con una tarea no rutinaria, tratará de superarse a sí mismo, logrando mejores resultados.

En cambio, un mal clima laboral, un plan de carrera poco ambicioso o ambiguo, incertidumbre laboral, bajas remuneraciones y escasos beneficios adicionales generan desganado y poco compromiso con la organización.

Ejemplo de motivación en hoteles Hyatt¹⁵

“Hyatt Hotels Corporation tenía un problema. Contrataba a jóvenes brillantes y eficaces para que contribuyeran a la buena marcha de sus Hoteles Hyatt Regency.

Estos trabajaban un par de años como operadores de conmutadores, gerentes asistentes de limpieza o en otros puestos mientras se familiarizaban con las operaciones de los hoteles. Pero después se interesaban en un ascenso mas veloz a puestos administrativos, y ante el largo de camino que les esperaba preferían irse a otra empresa.

*El problema se debía en parte a la lenta expansión de la empresa, lo cual solía prolongar el ascenso individual a la dirección de un periodo anterior de tres a ocho años o más. Para poner fin a la elevada rotación y capitalizar el talento disponible, Hyatt comenzó a ofrecer a sus empleados la oportunidad de crear nuevas empresas en campos afines, como abastecedores para fiestas o establecimientos de alquiler. El impacto motivacional de la autonomía provista por estas actividades empresariales permitió a Hyatt retener a mas de 60% de sus administradores, al tiempo que incremento sus ingresos, y dotó de valiosa experiencia a su fuerza de trabajo”.*¹⁶

Ejemplo de motivación en Alvear Palace Hotel¹⁷

Cuando se trata de internalizar las políticas de la empresa y concientizar al personal sobre el producto que se comercializa, el Alvear Palace Hotel cuenta con una de las acciones más innovadoras. “Alvear Palace Hotel en Vivo es una propuesta de reconocimiento por la cual se eligen empleados de cualquier área o sector y se los invita, junto a un familiar, a alojarse durante un día en el hotel de manera totalmente gratuita”, explica Pilar Bruzzo, gerente de Recursos Humanos.

De esta forma, el equipo gerencial postula a los empleados de cada sector que mejor desempeño tuvieron, se selecciona internamente a los elegidos y en una ceremonia sorpresa se les comunica la noticia: un auto particular los pasa a buscar por su domicilio para traerlos al hotel, alojarlos y tratarlos como a un huésped más. Se alojan en una suite, disfrutan del spa y utilizan los

¹⁵ Ejemplo extraído de la página web: http://www.ieco.clarin.com/empleos/Practicas-innovadoras-mejor-estrategia-retencion_0_372562995.html

¹⁶ “Comportamiento humano en el trabajo”, Davis-Newstrom, Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición.

¹⁷ Ejemplo extraído de la página web: http://www.ieco.clarin.com/empleos/Practicas-innovadoras-mejor-estrategia-retencion_0_372562995.html

restaurantes y el salón de té. En esta línea, el hotel también lleva adelante acciones internas sobre la importancia de la imagen para el personal, donde absolutamente todos los empleados que tienen contacto con clientes reciben un curso completo de imagen, postura, peinado y maquillaje.

Ejemplo de motivación en Starbucks¹⁸

Diego Paolini, gerente general de Starbucks, sostiene que la propuesta de valor que presenta la organización reside en fomentar el sentimiento de pertenencia dentro de la totalidad del grupo de trabajo. Paolini consideró que lo fundamental es “brindar un ambiente laboral que permita el crecimiento a nivel personal y profesional, donde el trato justo, el respeto por las personas y la diversidad sean la base para la formación de cada equipo”.

¹⁸ Ejemplo extraído de la página web: <http://articulos.empleos.clarin.com/motivar-para-ser-exitosos/>

6.2 La mentorización

El proceso de mentorización consiste en que una persona guíe a otra por un determinado período de tiempo, sin necesidad de que se trate de un jefe directo, sino que puede llegar a ser un compañero de mayor antigüedad de la misma jerarquía o bien de otra área de la organización.¹⁹

Si una empresa desea efectuar un programa de tutoría debe tener en claro cuáles son los objetivos a alcanzar y debe contar con el compromiso de la dirección de la empresa. Las empresas crean la figura del mentor empresarial para que ésta comparta su propia experiencia y ayude al desarrollo de competencias de los nuevos integrantes de la organización. La ventaja de participar en este tipo de programas para los mentorizados es que reciben consejos, orientación y acceso a recursos que de otra forma no conseguirían.

La persona que sea designada tutor debe comprender que si la empresa lo ha seleccionado para ejercer tal actividad no fue para agregar una nueva carga de trabajo, sino que le han asignado una nueva responsabilidad, que forma parte de los objetivos de la empresa. Un mentor debe poseer suficiente autoridad, habilidades y conocimientos para poder aconsejar y enseñar a otra persona. Además debe tener voluntad de dedicar parte de su tiempo a tutelar a otro integrante de la organización y monitorear su plan de carrera.

Se debe seleccionar de manera cuidadosa quienes serán los encargados de efectuar la tutoría así como también los empleados afectados por dicho programa. El área de Recursos Humanos debe prestar especial atención a la asignación de tutores, para que la relación sea duradera y eficaz. Se les debe comunicar a ambas partes la existencia de tal programa y que comprendan el beneficio que les genera.

Es importante tener en cuenta que los programas de mentorización deben ser personalizados, pues las necesidades de un joven ingresante no son las mismas que las de un individuo de mayor antigüedad en la organización.

Un tutor debe lograr que su tutelado sienta que hay una persona en la organización que está dispuesta a ayudarlo, que lo puede escuchar y ayudar a superar dificultades y que lo apoya en su desarrollo personal y profesional. Un elemento clave de la mentorización es la confidencialidad: el vínculo debe estar

¹⁹ Información extraída del sitio web: <http://www.mentoring.es/mentoring.html>

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

basado en la confianza mutua. Además, debe lograr que el tutelado se integre a la cultura organizacional imperante.

El proceso de mentorización en un programa de jóvenes profesionales consta de varias etapas. En una primera instancia, el tutor evalúa las habilidades y competencias de su tutelado, quien a su vez reconoce la necesidad de apoyo en su ingreso a la organización.

Luego, en una etapa posterior, el tutor es una especie de guía, que apoya el crecimiento y brinda consejos para el desenvolvimiento de las tareas.

Luego de cierto período, el plan de mentorización finaliza, porque debe tenerse en cuenta que los empleados deben poseer suficiente autonomía, por lo tanto el joven se comienza a alejar de su tutor, recurriendo a él solo cuando es estrictamente necesario. El vínculo que se genera entre ambas partes es tan intenso que el respeto y la admiración mutua permanecen, aun cuando el programa haya terminado.

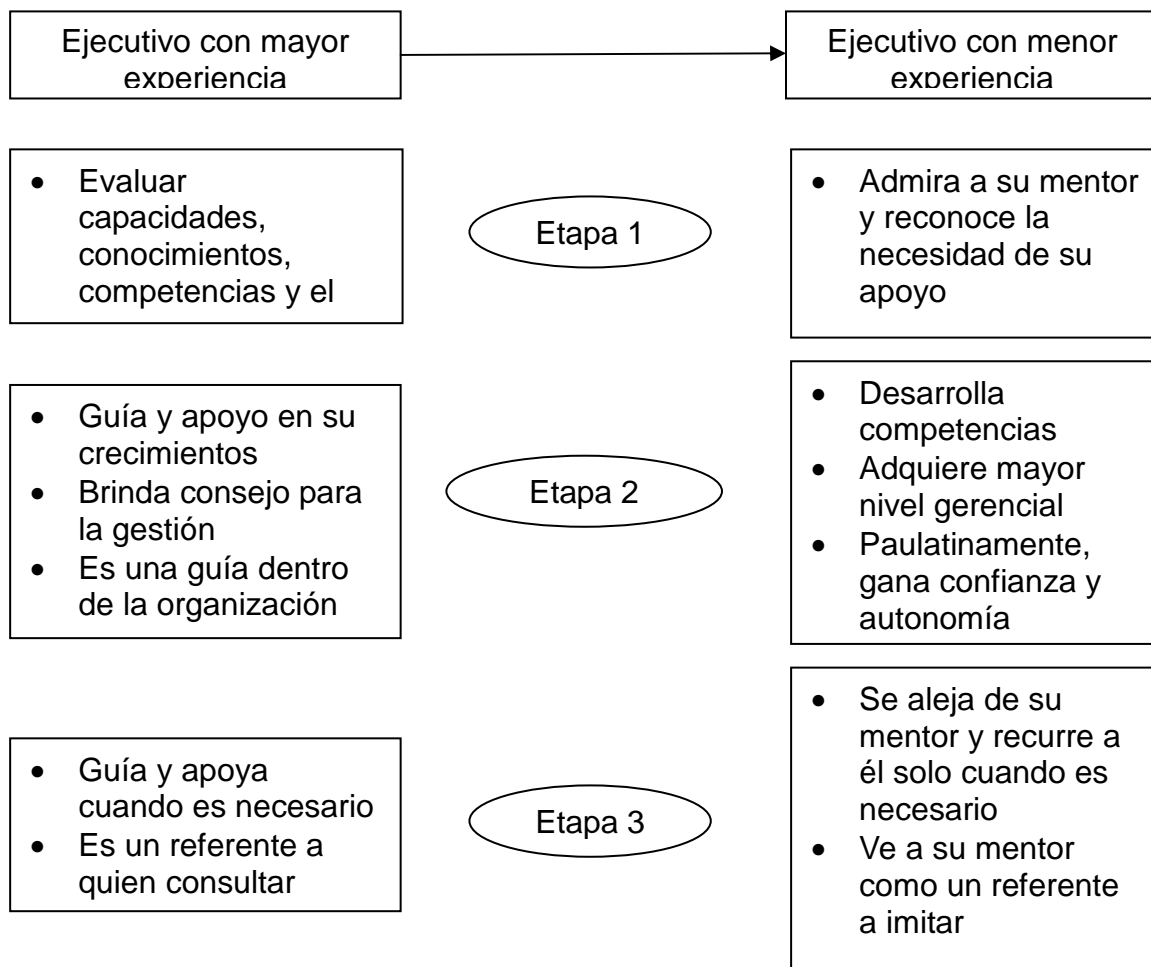


Figura 6.2 – Etapas del proceso de mentorización

6.3 Empowerment

La traducción al español de la palabra empowerment se refiere a “Potenciación” o “Entrega de poder”. Si bien las traducciones no explican cuál es el objetivo de dicha actividad, mediante el empowerment un empleado de jerarquía superior le asigna tareas y responsabilidades a un subordinado de menor rango dentro del organigrama. Con el empowerment todos los empleados de diferentes áreas sienten que tienen influencia sobre la calidad y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad y que sus ideas pueden ser escuchadas y valoradas para mejorar los procesos de la organización. De esta manera, el empleado adquiere el sentido de pertenencia, compromiso y de responsabilidad y muestra mayor entusiasmo a la hora de desarrollar sus tareas. Las ventajas del empowerment las podríamos resumir en los siguientes puntos:

- Eleva la autoestima de quien recibe poder de decisión sobre determinadas tareas, pues la delegación implica confianza en el otro.
- Incrementa la satisfacción en la labor cotidiana y aumenta la motivación.
- Fomenta la búsqueda de nuevos métodos para resolver problemas
- Mejora el ambiente de trabajo
- Para quienes delegan (gerentes y/o directores), aumenta el tiempo disponible para concentrarse en las cuestiones clave del negocio y que contribuyen en mayor medida a los objetivos de la empresa, asignando a los subordinados otras tareas, aunque ellos mismos pudieran realizarlas²⁰

Cabe destacarse que empowerment no significa dejar de lado la disciplina y el control. Es por ello que la empresa debe promover el orden, para que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente y la definición de roles, a fin de determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus limitaciones. El asesoramiento paciente, explicar claramente los objetivos y políticas de la empresa son cualidades de aquel que sabe delegar, que nunca intimidará a los subordinados con una crítica

²⁰ Información extraída del sitio web: <http://blogsdelagente.com/humanos-con-recursos/category/liderazgo/>

despiadada o resaltando sus defectos. Tampoco el empowerment puede provocar aislamiento, sino que la información debe fluir entre el superior y el subordinado, suministrándole a éste toda la información necesaria para actuar e interpretar en forma adecuada la autoridad recibida.

Por otro lado, no puede existir una descentralización absoluta de la autoridad, porque si así ocurriese todos los directivos perderían su condición de tal, su puesto sería eliminado y ya no habría organización. Tal como sostienen Koontz y Weihrich, la centralización y descentralización son tendencias, pues tampoco la centralización absoluta es posible, porque implicaría la desaparición de gerentes subordinados.

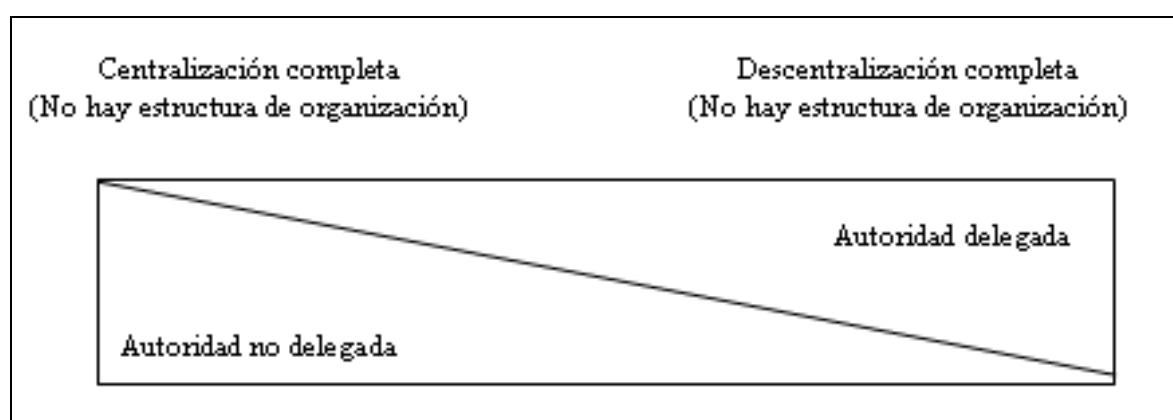


Figura 6.3 – Evolución de la autoridad respecto a la descentralización

En el último tiempo, el empowerment se ha convertido en una herramienta de carácter estratégico que se encuentra íntimamente relacionada con el liderazgo y la motivación. Implementarlo en una empresa no es sencillo pues implica un cambio en la cultura organizacional, romper con la estructura tradicional piramidal de toma de decisiones y aprender a trabajar en equipo. Seguramente, habrá directivos reacios o incapaces de delegar el poder: de hecho, la delegación ineficiente o inadecuada puede desencadenar el fracaso del plan. Sin embargo, los beneficios suelen ser importantes: un mejor ambiente de trabajo para los empleados y una mayor eficiencia y calidad en el trabajo realizado.

Si bien en un Programa de Jóvenes Profesionales, a éstos no se les otorgan grandes responsabilidades, es recomendable que se los haga partícipes de algunas decisiones, se les explique la importancia de las tareas que realizan y se les de la posibilidad de sugerir nuevas formas de hacer las tareas. Probablemente, gente nueva en la empresa aporte una mirada diferente respecto de la reinante, por ello es importante escucharlos y valorar sus sugerencias.

A medida que van avanzando en el plan, se les debe dar tareas con un nivel de responsabilidad creciente. Previo a ello, se les debe proveer conocimientos y recursos necesarios para que no se vean agobiados por la tarea asignada.

Es importante que los jóvenes detecten que sus compañeros de trabajo (ya efectivos en la empresa) se encuentran bajo un programa de empowerment. Al pertenecer al plan de jóvenes profesionales, van imaginando y formándose una idea acerca de cómo será su labor cotidiana en el caso de continuar en la organización. En la medida que visualicen que los superiores delegan tareas, asignan recursos, confían en sus subordinados, todas estas acciones contribuyen a que sientan mayor interés en formar parte de la organización.

6.4 Capacitación

Así como Confucio sostenía que enviar hombres a la guerra sin instrucción equivalía a abandonarlos, hacer a la gente trabajar sin capacitación es similar. La formación es esencial para maximizar el rendimiento de los trabajadores. Se necesita destreza, experiencia y formación porque el empleado eficaz no nace, sino que hay que formarlo y desarrollarlo. Es por ello que las empresas realizan diferentes actividades educativas enmarcadas en planes de capacitación. Los mismos consisten en transmitir métodos, conocimientos, habilidades y experiencias a los diferentes empleados con el objetivo de que puedan aplicarlos logrando una mayor eficacia en su labor. La capacidad de la fuerza productiva es el arma fundamental de cualquier organización para lograr el éxito en este mundo competitivo y cambiante.

Para la organización, la capacitación es una inversión, pues mantiene actualizados los conocimientos de cada uno de sus integrantes permitiéndole observar el potencial de crecimiento de ellos. La capacitación debe ser constante, no debe ser una cuestión a considerar de manera ocasional. La formación y el desarrollo de los recursos humanos deben ser procesos continuos.

Mediante el ciclo de mejora continua, se entiende que la organización mejora su presente, además de colaborar a construir un futuro con recursos humanos preparados y formados para superarse y lidiar con un entorno cada vez mas competitivo.

Es importante que todos los miembros en la organización estén convencidos de la necesidad y la importancia de la capacitación. En principio, esto se da porque a todos los empleados les gusta perfeccionarse y adquirir nuevos conocimientos o destrezas. Sin embargo, algunos directivos podrían oponerse diciendo que están capacitando a un recurso que luego se irá a otra empresa. Es posible que esto suceda, tal como mencionamos anteriormente, pero no por ello se debe tener un equipo de trabajo incapaz de realizar su labor de manera apropiada.

Patrick Forsyth²¹ propone cuatro etapas para decidir el momento en que debe comenzar el proceso de capacitación:

²¹ “Formación y Promoción del Personal”, Forsyth, Editorial Gedisa.

- Examinar las descripciones de puesto de trabajo: analizar los conocimientos y las destrezas que reclama un puesto determinado y las actitudes que deben caracterizar a la persona que lo desempeñe.
- Examinar a la persona: evaluar si los conocimientos, las destrezas y las actitudes individuales son conformes a las exigencias del puesto de trabajo.
- Observa el futuro: preguntarse qué destrezas, conocimientos y actitudes nuevas serán necesarias en el futuro respecto al puesto de trabajo.
- Definir el desfase: la insuficiencia en el nivel actual de competencias y las necesidades que añade el futuro determinan el desfase de formación y nos señala si es conveniente iniciar un plan de capacitación.

En el caso de los jóvenes profesionales, es necesario en primera instancia que comprendan cual es el trabajo a desarrollar, para luego disponer de las herramientas para lograrlo. La capacitación debe estar orientada a la adquisición de las mismas que han de ser utilizadas en la práctica, ya en el puesto de trabajo o en las futuras tareas que el empleado desarrollará. Asimismo, el entrenamiento y la capacitación son instrumentos para crear compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

Métodos de capacitación

La Tabla 6.4 presenta los diferentes tipos de capacitación propuestos por Martha Alles que la empresa puede ofrecer en función de las necesidades y el objetivo a lograr.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Tipo de capacitación	Descripción
Cursos formales de capacitación	Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma. En el caso de estudios de grado o posgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y el de una parte de los mismos. En ambos casos se presuponen ciertas facilidades para el estudio adicionales a las estándar, previstas en la legislación de cada país.
Lecturas guiadas	Se relacionan con una de las actividades que se propone para el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por mentores, jefes, u otras personas que pueden influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias
Capacitación online	En la mayoría de los casos solos se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (PC). Tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitaran, ya que podrán hacerlo en cualquier momento.
Método de estudio de casos	Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo mas frecuentan es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
Programas relacionados con universidades	Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Entrenamiento a través de la simulación	Requiere de una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.
Actividades fuera del ámbito laboral	Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos paraban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en la montaña.

Fuente: Martha Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos

Tabla 6.4 – Tipos de capacitación

Los grados de eficacia de cada uno de los tipos de capacitación citados son los siguientes:

<u>Tipo de curso</u>	<u>Aplicable a</u>	<u>Grado de eficacia</u>
Cursos formales de capacitación	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
Lecturas guiadas	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Capacitación online	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
Método de estudio de casos	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Programas relacionados con universidades	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
Entrenamiento a través de la simulación	Conocimientos Competencias	Medio Alto
Actividades fuera del ámbito laboral	Conocimientos Competencias	Bajo Medio

Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Tabla 6.5 – Grados de eficacia de cada tipo de curso

Como se puede observar en la tabla 6.5 de acuerdo al tipo de objetivo que se busca, se debe seleccionar la alternativa requerida.

Cabe destacar que los mejores resultados teóricos se logran en los cursos formales, mientras que si es necesario desarrollar conocimientos del tipo práctico, la simulación se destaca por sobre las demás opciones.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Igualmente cabe destacar que existe una segunda variable a considerar que es a quien está destinada la capacitación. Es decir que de acuerdo a la actitud del individuo una u otra tipo de curso resultará de mayor efectividad.

Es función del área de Recursos Humanos detectar la necesidad de capacitar a los integrantes de la organización y definir el método más adecuado para hacerlo. Deben preparar a los empleados para acortar la brecha entre el conocimiento requerido y existente.

6.5 Liderazgo

El liderazgo posee diversos significados en función del autor consultado, pero hay un denominador común que es considerar *liderazgo* al proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen y con entusiasmo se encaminen hacia el logro del objetivo planteado.²²

La función de los líderes es ayudar al grupo a obtener resultados a partir de la utilización de sus capacidades y los recursos que tiene a su alcance, colocándose al frente, facilitando el progreso e inspirando confianza para el arribo a las metas propuestas.

Los líderes en general, poseen determinadas características como por ejemplo, tienen una clara visión acerca del futuro, inspiran a los demás integrantes del equipo de trabajo y, principalmente, comunican valores.

El líder debe disponer de cuatro componentes, estos son:²³

- La capacidad de usar el poder con efectividad y de un modo responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.

Existe una cuestión interesante acerca si es posible enseñar y aprender el liderazgo. Diversos estudios arribaron a la conclusión que el liderazgo es un derivado de experiencias en el trabajo pero que se potencia mediante capacitación y estudios.

²² Definición extraída del sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

²³ "Elementos de Administración", Harold Koontz, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 1995

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

La importancia de mencionar el liderazgo como estrategia de retención radica en que los jóvenes poseen una tendencia a seguir a quienes les ofrece un medio para satisfacer sus deseos y comprenden cuales son sus metas personales para colaborar en el arribo de las mismas.

6.6 Comunicación

La definición de comunicación es la transmisión de información de un emisor hacia un receptor entendiendo el significado del mensaje.

En las organizaciones la comunicación es de suma importancia debido a que por medio de ella se transmite valores, asignan tareas, recursos, forman equipos de trabajo, se motiva, entre otras.

La comunicación es utilizada para abordar los siguientes objetivos:

- Controlar: las jerarquías de autoridad visualizan y evalúan los progresos de sus subordinados
- Motivar: esclarece las tareas a realizar, genera feedback y propone sugerencias para elevar la eficiencia
- Información: de suma utilidad para la toma de decisiones brindando datos para la evaluación de alternativas.

Es posible enumerar las actividades en las cuales la comunicación se encuentra presente y los líderes deben tener en cuenta al administrar organizaciones. Ellas son:²⁴

- Establecer y transmitir los objetivos de la empresa
- Desarrollar planes de trabajo
- Organizar los recursos disponibles de manera eficiente
- Seleccionar, desarrollar, motivar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima laboral favorable
- Controlar el desempeño

²⁴ “Elementos de Administración”, Harold Koontz, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 1995

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

En las empresas actuales se observa que los integrantes disponen de demasiada información, que además en todo momento se encuentra en aumento, así como también que la misma se transmite a una velocidad muy alta.

La mayoría de las organizaciones posee una Intranet en la cual cada integrante posee un nombre de usuario y contraseña. De acuerdo a la jerarquía dentro de la organización dispone de permisos para visualizar y/o generar información útil para los demás integrantes de la empresa.

Como se puede observar en el la Figura 6.6, la información debe fluir en forma ascendente – descendente (de de jefe a subordinado), horizontal (entre pares de la misma jerarquía), y en diagonal (entre integrantes de diferentes jerarquías y sectores).

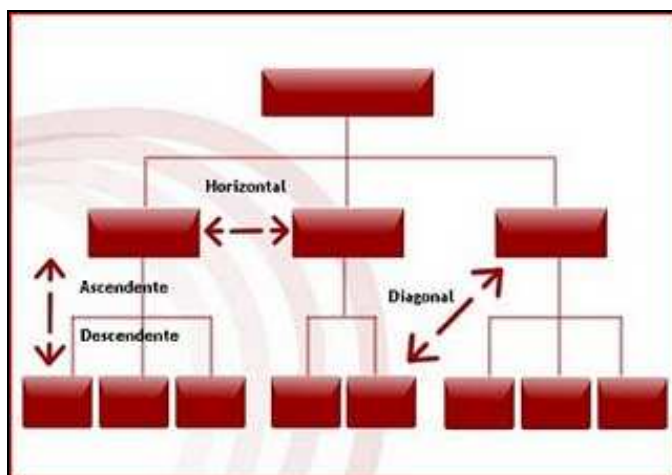


Figura 6.6 – Mecanismos de comunicación

Es de suma importancia la comunicación efectiva dentro de la organización. Algunas sugerencias que frecuentemente son realizadas es que en primer lugar el emisor tenga bien en claro aquello que desea comunicar, es decir cual es el objetivo a generar en el receptor tras recibir la información.

Luego es necesario descodificar y codificar el mensaje para que al ser transmitido pueda ser comprendido.

Es necesario obtener un feedback acerca de si el mensaje transmitido ha sido comprendido.

Los jefes deben acostumbrarse a escuchar a sus subordinados. Deben dedicarle tiempo, escucharlos, sentir empatía por ellos, comprender sus necesidades generando confianza, seguridad y motivación por el logro de los objetivos.

6.7 Encuestas de Clima Laboral

Como se ha reiterado en varias ocasiones a lo largo del informe, uno de los activos más importantes con los que cuenta la organización son sus talentos.

En primer lugar es necesario definir al Clima Laboral como “La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación”²⁵

Otra definición afirma que por Clima Laboral se entiende al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.²⁶

Por otro lado es importante destacar que el Clima Laboral se puede modificar y mejorar mediante acciones correctas para el grupo de trabajo en cuestión intentando obtener mejores resultados.

Es por ello que la dirección en conjunto al área de recursos humanos llevan a cabo las intervenciones necesarias para obtener los mejores resultados y que sus integrantes se mantengan motivados al permanecer en la organización.

Uno de los métodos que dispone esta área para analizar la satisfacción personal de sus talentos es mediante la utilización de Encuestas de Clima Laboral.

Las Encuestas de Clima Laboral consisten en un cuestionario anónimo en el cual se indaga acerca de diversos aspectos en lo referente a la labor cotidiana.

Permiten medir la satisfacción del personal para luego tomar las medidas necesarias con el objetivo de continuar con aquello que valoran sus integrantes y modificar aquello que genera problemas de motivación.

²⁵ “Leadership and organizational climate”, Robert Stringer, 2002

²⁶ Información extraída de la pagina web:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

Son relevantes tanto para la empresa, ya que por medio de ellas es posible diagnosticar medidas a tomar para modificar el rumbo de la organización, así como también para sus integrantes ya que perciben que existe un área de la empresa preocupándose por su bienestar.

Es necesario explicarles a los trabajadores la razón y el objetivo por el cual es relevante que completen de manera sincera y comprometida dichos cuestionarios y una vez realizadas las encuesta analizarlas para establecer las mejoras pertinentes.

Plan de acción

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Encuesta de Clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y elaboración\ del Plan de acción.

Figura 6.7 – Etapas de la realización de Encuestas de Clima Laboral

En primer lugar se debe capacitar a la dirección y a los colaboradores de la organización mediante talleres en el cual comprendan la importancia del clima laboral y como repercute en la motivación.

Para elaborar las encuestas se debe realizar un análisis previo de la organización y determinar cuales son los temas que los aquejan. La encuesta se debe acomodar a la empresa y a los objetivos a los que se quiere arribar a través de la misma. Es importante que la encuesta posea términos claros para evitar confusiones y ambigüedades.

Luego se distribuyen los cuestionarios a todos los integrantes y de manera anónima son completados y entregados.

Un equipo correctamente capacitado analiza los resultados obtenidos a través de las respuestas generadas por los trabajadores creando indicadores y conclusiones de los mismos.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Por ultimo es necesario establecer planes de acción y mejora. Es recomendable realizar entrevistas personales o por sectores para discutir lo observado y arribar a un acuerdo en el cual se vean beneficiadas ambas partes, los trabajadores y la empresa.

VII. CONCLUSIONES

7.0 Conclusiones

Uno de los activos mas valiosos que poseen las empresas son sus recursos humanos, hoy en día llamados “talentos”. En las mismas conviven diversas generaciones cada una con sus características, virtudes, defectos, métodos, y factores que los motiva a obtener las metas planteadas.

El objetivo de este trabajo ha sido el de plantear cuáles son las características que poseen las generaciones que conviven a diario en las organizaciones, la problemática que éstas poseen, así como también proveer una serie de herramientas para abordar tal situación y modificar el rumbo de la misma logrando mejores resultados.

Se ha tomado el caso de los planes de Jóvenes Profesionales debido a que son uno de los caminos que los nuevos aspirantes al mercado laboral disponen para ingresar al mismo y se ha notado que existe una alta rotación una vez concluido el plan.

Por un lado, se ha observado que las exigencias por parte de los trabajadores son crecientes y existe una dificultad de las organizaciones para comprenderlas y satisfacerlas. Los jóvenes priorizan pertenecer a proyectos de alto impacto, disponer de un buen clima laboral, ser capacitados y percibir la existencia de un área de Recursos Humanos atendiendo sus necesidades. Por ello periódicamente son realizadas las Encuestas de Clima Laboral.

En este trabajo, se han presentado diferentes herramientas que se disponen para mantener motivados a los empleados así como también evitar la elevada rotación existente en la actualidad. Se debe realizar un profundo análisis para determinar la necesidad de la organización para luego llevar a cabo las intervenciones necesarias generando un clima en el cual la creatividad fluya y que la ambición de mejora continua.

Resulta interesante disponer de una herramienta informática que permita realizar un seguimiento acerca de la motivación, desempeño y productividad de los diferentes integrantes de la organización. Dicho sistema es alimentado por información provista de las Encuestas de Clima Laboral y también por las evaluaciones de desempeño realizadas a lo largo de las diferentes rotaciones que los jóvenes realizan. Es una suerte de “Tablero de Comandos” el cual permitirá realizar las intervenciones necesarias para

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

mejorar el rendimiento de la organización e ir monitoreando la performance de los recursos.

Para concluir y como sugerencia de futuras líneas de investigación se debería profundizar acerca de las herramientas presentadas a lo largo del trabajo y explorar nuevas formas para retener el talento que pueden incluir, por ejemplo, consultas con psicólogos y/o sociólogos laborales.

VIII. ANEXOS

8.0 Ejemplos de Programa de Jóvenes Profesionales

Programa de Jóvenes Profesionales



Cervecería y Maltería Quilmes cuenta desde 1991 con un exitoso Programa de Jóvenes Profesionales destinado a graduados recientes. Desde su inicio, más de 131.000 jóvenes se inscribieron en el proceso de selección, 26.000 de los cuales fueron postulantes en 2010.

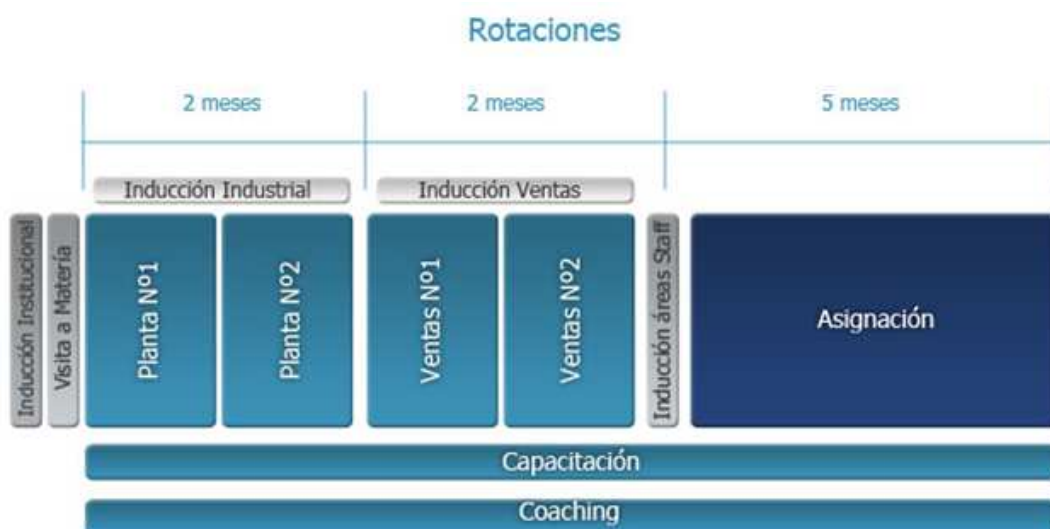
Captar, desarrollar y formar jóvenes con potencial de crecimiento para asumir en el corto/mediano plazo cargos estratégicos es el objetivo del Programa de Jóvenes Profesionales de Cervecería y Maltería Quilmes.

Desde sus comienzos, el Programa de Jóvenes Profesionales ha sido la principal puerta de entrada a la Compañía, formando a más de 370 jóvenes, muchos de los cuales actualmente ocupan cargos Gerenciales o de Dirección en países como Brasil, Bélgica y Estados Unidos.



Entrenamiento

El programa de Jóvenes Profesionales cuenta con 10 meses de entrenamiento que permiten conocer la Compañía desde distintas perspectivas, adquiriendo experiencia en la Operación.



ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Entrenamiento

En los 5 meses iniciales desarrollarán una visión estratégica del negocio en las distintas áreas de la compañía: Industrial, Ventas y áreas Staff.

En la segunda etapa del Programa realizarán un entrenamiento específico en un área de interés durante 5 meses.

A lo largo del programa, recibirán un plan de capacitación específico, gestionado en conjunto con la compañía por consultoras de primer nivel. Además participarán de la Inducción Global en St Louis, Estados Unidos, donde se reunirán con los Trainees del mundo ABInBev.

A lo largo de estos 10 meses, tendrán instancias de seguimiento con Recursos Humanos y los Vicepresidentes de la compañía.

Primera posición

A quienes buscamos

Buscamos futuros líderes, enfocados en conseguir resultados, que demuestren pasión por lo que hacen, y que tengan la habilidad de inspirar a quienes tienen a su alrededor.

En Cervecería y Maltería Quilmes creemos en la informalidad, lo cual crea un ambiente propicio para realizar preguntas a quienes tenés a tu alrededor: buscamos jóvenes curiosos con ganas de aprender.

Si estás buscando un desafío profesional y te entusiasma trabajar duro para obtener éxitos, en Cervecería y Maltería Quilmes no existen límites para tu crecimiento.

Perfil

- ▶ Graduados Universitarios o próximos a graduarse
- ▶ Hasta 27 años de edad
- ▶ Buen promedio académico
- ▶ Disponibilidad de traslado
- ▶ Sólidos conocimientos del idioma Inglés
- ▶ No se requiere experiencia laboral previa.

Proceso de Selección



Son 6 las etapas de nuestro proceso de selección:

- ▶ Recepción de CV's y Screening telefónico
- ▶ Entrevista Grupal
- ▶ Prueba y Entrevista en Inglés
- ▶ Assessment Center y Entrevista Individual
- ▶ Entrevista en Panel
- ▶ Exámenes de ingreso - psicotécnico y médico.

Qué te ofrecemos

Ser parte de una de las compañías de consumo masivo mas importantes a nivel mundial y una de las más grandes de la región en el rubro bebidas.

- ▶ Un sueldo muy competitivo a nivel mercado.
- ▶ Bono anual.
- ▶ Programa de Formación con actividades de capacitación.
- ▶ Servicio de Transporte desde distintos puntos de Capital Federal y Gran Buenos Aires hacia nuestras oficinas.
- ▶ Gratis de producto todos los meses.
- ▶ Servicio de comedor.



Programa Jóvenes Profesionales 2011

Buscamos jóvenes con empuje y pasión que quieran desarrollarse en la compañía líder del mercado de bebidas de la Argentina. Si estás por graduarte o te recibiste recientemente, tenés hasta 27 años, buen promedio académico, dominio de inglés y disponibilidad de traslado, nuestro Programa de Jóvenes Profesionales es para vos. ¡Si te gustan los desafíos, ingresá a www.cerveceriaymateriaquilmes.com en la sección Carrera/Jóvenes Profesionales y postulate!



JOVENES PROFESIONALES EN TENARIS

Profesionales Junior

Nuestro programa de Jóvenes Profesionales brinda a los graduados universitarios la oportunidad de formar parte de un grupo de empresas líderes, con presencia global y grandes desafíos.

Buscamos talentos de las mejores universidades, con una sólida formación académica y una visión a largo plazo para que se desempeñen laboralmente en las áreas:

- . Industrial.
- . Ingeniería de detalle.
- . Programación de proyectos.
- . Exploración.
- . Reservorios.
- . Investigación y Desarrollo.
- . Administración y Finanzas.
- . Sistemas.
- . Logística.
- . Comercial.

Requisitos:

- . No más de 3 años de graduado.
- . Con excelente trayectoria académica.
- . Conocimiento del idioma inglés.
- . Disponibilidad para residir fuera de su lugar de origen.

Buscamos jóvenes con:

- . Orientación a resultados y capacidad analítica.
- . Madurez emocional para trabajar en equipo.
- . Capacidad de interacción y orientación al cliente.
- . Autonomía y automotivación.
- . Apertura al aprendizaje y al cambio.
- . Compromiso y energía.

Experiencias Profesionales Junior

Muchos de nuestros directivos y gerentes comenzaron sus carreras en una de nuestras empresas a través del programa Jóvenes Profesionales. Cuando hablan de su trayectoria destacan las oportunidades de crecimiento que encontraron en su camino, los programas de capacitación en los que participaron, el ambiente de trabajo profesional en el que se desarrollaron y la experiencia internacional que adquirieron en distintas áreas.

A través del programa de formación se busca que nuestros jóvenes desarrollen al máximo su potencial y lleguen a ser seniors referentes en su especialidad o alcancen un nivel directivo estratégico.



Programa Jóvenes Profesionales - Planes de Formación Interna

Nuestro Programa de Jóvenes Profesionales, tiene por objetivo brindar capacitación y especialización a estudiantes, que tengan interés en comenzar una excelente carrera profesional. Nos concentramos en capacitarte en distintas tecnologías, potenciamos tus habilidades y competencias y te damos las herramientas necesarias para que puedas acceder a distintos proyectos en diversos clientes.

El Programa está orientado a Egresados de Instituciones y Escuelas Técnicas de nivel medio, y Estudiantes de carreras de IT terciarias y Universitarias.

Nuestro proceso de formación interna se basa en la capacitación actualizada y continua. Con experiencia en diversas plataformas de desarrollo y metodología de trabajo en equipo, aseguramos la calidad del servicio entregado al cliente a un costo muy competitivo.

Esta política, le permite a Sistemas Activos, contar con recursos motivados a través de pautas claras de avance de nivel profesional, alineados con la cultura de servicio de la empresa y los estándares de desarrollo y productividad de nuestros clientes.

La capacitación técnica se complementa con un ciclo de formación continua en aspectos vinculados al negocio financiero y las tecnologías de información.

Con los principales clientes del área financiera, la empresa ha desarrollado acuerdos de largo plazo para la formación de programadores, a medida de la plataforma tecnológica de cada Banco. Los planes de formación incluyen un soporte continuo durante todo el período de desarrollo del programador como joven profesional, hasta llegar a un perfil Semi Senior.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN



The screenshot shows the Nestlé recruitment page. At the top left is the Nestlé logo and the tagline 'The world is waiting for you'. Below the logo, there are two tabs: 'Empleo' and 'Búsquedas Activas'. The 'Búsquedas Activas' tab is active and contains a search bar with a red 'X' icon. To the right of the search bar is a button labeled 'INGRESA TU CV'. Below the search bar, there is a paragraph of text in Spanish:

Nestlé, la empresa de Alimentación, Nutrición, Salud y Bienestar más importante del mundo, te invita a formar parte de nuestro exitoso Programa de Jóvenes Profesionales.

Ser parte de la familia Nestlé, significa trabajar día a día junto a las mejores marcas, en un marco de innovación constante, sabiendo adaptarse a un entorno en permanente evolución, sin desviarse de sus valores fundamentales, tan importantes para asegurar el éxito a largo plazo.

Buscamos atraer a personas creativas, proactivas, capaces de trabajar en equipo, orientadas a los resultados y al cliente, que sean profesionales universitarios de buen desempeño académico, no mayores de 27 años, con dominio del idioma inglés y disponibilidad para radicarse en el interior/exterior.

Si éste es tu perfil, te proponemos sumarte a nuestra familia.



Jóvenes Profesionales

El objetivo del Programa es desarrollar Jóvenes Profesionales de alto potencial, que puedan asumir responsabilidades crecientes en el futuro, contribuyendo a optimizar el desarrollo estratégico de los negocios de Cargill.

¿Qué requisitos tenés que cumplir para postularte?

• Ser graduado universitario o estar terminando tus estudios en una de las siguientes especialidades:

- Ingeniería
- Ciencias Económicas
- Recursos Humanos
- Ciencias Agrarias
- Comercialización / Marketing / Comercio Exterior
- Sistemas
- Tecnología de los Alimentos

- Contar con un buen desempeño académico
- Tener muy buen nivel de idioma inglés
- Estar dispuesto a residir y/o viajar al interior/exterior del país

Entrenamiento y Desarrollo

Nuestros Jóvenes Profesionales asisten en primera instancia al **Programa de Orientación a la Compañía**, donde se brinda un panorama general de las actividades de Cargill en Argentina y en el mundo, y se transmiten las políticas principales que guían nuestros negocios.

Como parte del proceso de entrenamiento, se realizan **visitas a nuestros centros operativos**, con el objetivo de obtener conocimiento de los procesos productivos, áreas comerciales y administrativas, e integrar la visión del negocio.

El período de entrenamiento en el trabajo incluye además **asignaciones temporarias** en determinados sectores, a fin de incorporar las características diferenciales del negocio, independientemente del área de asignación definitiva.

Cada Joven Profesional ingresante tiene asignado un **Tutor**, quién monitorea el plan de entrenamiento, y a la vez actúa como guía en temas profesionales y personales en relación al desarrollo de carrera dentro de la empresa.

Existen planes concretos de **capacitación formal**, sumados al **entrenamiento específico** a través de rotaciones por las distintas áreas del negocio.

Cargill es una empresa que brinda excelentes oportunidades de crecimiento, acompañadas con la capacitación y el entrenamiento acordes al Desarrollo de carrera.

Trabajar en Carrefour está bueno para vos!



Programa Jóvenes Profesionales 2011

Si sos **estudiante avanzado** y
estás próximo a graduarte o
finalizaste recientemente tus
estudios universitarios,
te estamos buscando para
sumarte a nuestro equipo.

Dejanos tu CV ingresando a:
www.carrefour.com.ar
link RRHH.



Somos **atentos.**
Somos **positivos.**
Somos **comprometidos.**

Carrefour 

ClarínX **Ole**



Programa Jóvenes Profesionales 2011

Te invitamos a participar del **proyecto de desarrollo** que la empresa de Medios más importante de la Argentina lanza nuevamente, con visión de largo plazo, para tu formación profesional.

Si te atrae el desafío de **sumarte a uno de nuestros equipos de trabajo**, no dejes de postularte.

Buscamos profesionales **ceñidos o próximos a graduarse**, que adueñen no más de dos líneas de las siguientes carreras: Administración de Empresas, Contador Público, Ingenieros Industrial/ Comercial, Comunicaciones Social, Comercialización, Sistemas y Recursos Humanos.

Si tenés entre 22 y 27 años, dominio de herramientas informáticas y ganas de crecer, **aprovechá esta oportunidad.**

Cargá tu CV hasta el 3 de Marzo en www.jp.empleos.clarin.com





programa
Jóvenes Profesionales

Viví un desafío **delicioso**

Kraft Foods Argentina busca jóvenes de hasta 27 años de edad, recientemente graduados y/o estudiantes del último cuatrimestre de las carreras de Ingeniería (Industrial, Química, Mecánica o de Alimentos), Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Marketing o Comercialización, que quieran desarrollarse en una de las compañías líderes en la industria de alimentos.

Te invitamos a cargar tu CV en www.kraft.bumeran.com.ar

BANCOPATAGONIA



Relación Institucional • *Programa Jóvenes Profesionales*

Banco Patagonia desarrolla el Programa de Jóvenes Profesionales desde el año 2000, acentuando su vocación de buscar jóvenes talentos del ámbito universitario para su desarrollo dentro de la organización. La convocatoria es abierta y anualmente se realiza en todo el país a través de distintos medios.

Luego de la selección, los ingresantes realizan una rotación y entrenamiento de un año de duración por áreas claves de la organización con una tutoría de referentes del Banco y la permanente guía del área de Recursos Humanos. Luego de esta rotación y en base a los perfiles y oportunidades en los distintos sectores, los Jóvenes Profesionales tienen la posibilidad de insertarse en la organización con un alto grado de éxito desde el comienzo de este programa.

Cabe destacar que en el transcurso de las 6 ediciones desarrolladas desde el año 2000 hasta la actualidad, ingresaron al Programa 80 Jóvenes Profesionales de las Universidades más prestigiosas del país, de los cuales 76 se han incorporado al equipo de trabajo de Banco Patagonia, formando parte actualmente del staff efectivo dentro de la Organización, desempeñándose en la Casa Central del Banco en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y/o en la Red de Sucursales a lo largo de todo el territorio Nacional.



PROGRAMA DE JÓVENES PROFESIONALES DE STANDARD BANK

Requisitos

- Hasta 26 años de edad.
- Nivel avanzado de Inglés.
- Recibido o próximo a recibirse, adeudando 3 finales como máximo, en las siguientes carreras: Comercio Exterior, Economía, Administración, Contador Público, Actuario, Ingeniería Industrial, Comunicación Social, Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing, Recursos Humanos y Sistemas de Información.

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN



PROGRAMA DE JOVENES PROFESIONALES 2011

Publicado: 10/03/2011

Zona Geografica: Capital Federal

Industria: Telecomunicaciones

Tipo de Trabajo: Full-time

EMPEZÁ A TRABAJAR CON NOSOTROS JUSTO DESPUÉS DE GRADUARTE.

Sumate al Programa de Jóvenes Profesionales de Cablevisión y Fibertel.

Nuestra filosofía es innovar y mejorar nuestra tecnología día a día. Por eso buscamos jóvenes con ganas de aprender y crecer en una compañía dinámica.

Si tenés hasta 27 años, dominás el inglés y sos graduado o estás próximo a graduarte de las carreras de Ingeniería Industrial, Electrónica, Telecomunicaciones, Administración de Empresas o Economía, dale a tu futuro la mejor oportunidad.

IX. BIBLIOGRAFIA

9.0 Bibliografía

- Martha Alicia Alles.2007 Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Vol II Casos. Editorial Granica I.S.B.N: 9789506414900
- Raquel Rosenberg. Administración de Recursos Humanos.2006. Editorial Gz Editores I.S.B.N: 987-1258-05-4
- Patrick Forsyth. 2001. Formación y Promoción del Personal. Editorial Gedisa I.S.B.N: 84-7432-919-1
- Martha Alles. 2010. Desarrollo del Talento Humano. Editorial Granica. I.S.B.N: 978-950-641-527-3
- Martha Alles. 2010. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica. I.S.B.N: 978-950-641-477
- SABF Blog Español. 2004.
<http://blog.sabf.org.ar/>. Página vigente al 01/05/2011
- Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana. 2011.
<http://www.fidagh.org/>. Página vigente al 01/05/2011
- Asociación de Recursos Humanos en Argentina. 2002.
<http://www.adrha.org.ar/> Página vigente al 01/05/2011
- Información Profesional. 2010.
<http://www.iprofesional.com/>. Página vigente al 01/05/2011
- Organización Internacional del Trabajo. 2011.
<http://www.oit.org.pe/>. Página vigente al 01/05/2011
- MATERIABIZ, la comunidad de los negocios. 2006.
<http://www.materiabiz.com/>. Página vigente al 01/05/2011
- iEco Clarin.com. 1996.
<http://www.ieco.clarin.com/>. Página vigente al 01/05/2011
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 2009.
<http://www.flacso.org/>. Página vigente al 01/05/2011
- La comunidad laboral líder en Iberoamérica. 1999
<http://www.trabajando.com.ar/>. Página vigente al 01/05/2011
- Losrecursoshumanos.com. 2008
<http://www.losrecursoshumanos.com/>. Página vigente al 01/05/2011

ALTA ROTACIÓN DE TALENTOS EN PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES:
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

- Programa para profesionales jóvenes en el Banco Mundial. 2011.
<http://www.bancomundial.org/empleos/yp.htm/>. Página vigente al 01/05/2011
- MetLife -Programa de Jóvenes Profesionales. 2010.
<http://www.ar.alico.com/es/Individual/Recursos-Humanos/Programa-de-Jovenes-Profesionales.html/> Página vigente al 01/05/2011
- Cervecería y Maltería Quilmes - Programa de Jovenes Profesionales. 2007.
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/index.php?page=cmq&id=2/>
Página vigente al 01/05/2011