



Análisis de la alineación de un programa de graduados con la estrategia organizacional desde la Gestión de Personas

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumna: Nataly Valdivia Araya

Profesor guía: Roberto Carvalho

Santiago de Chile, noviembre 2022

Agradecimientos

A mi papá Patricio, mamá Rosa, hermano Cristhian y hermana Rocio, por su apoyo incondicional y ser el pilar más resistente que podría existir, mis logros siempre serán gracias a ustedes.

A Felipe, por establecer la calma cuando había mucho caos y alentarme en cada etapa de este proceso.

A Romina, mi gran amiga y compañera incondicional en las subidas y bajadas de este desafío llamado tesis, nada de esto hubiera sido posible sin ti.

Gracias a todos quienes fueron parte de este proceso de alguna u otra manera, siempre estaré infinitamente agradecida.

Índice

Resumen ejecutivo.....	5
1. Introducción.....	6
2. Descripción de la organización.....	10
3. Marco Teórico.....	13
3.1 Estrategia.....	13
3.2 Rol estratégico de Gestión de Personas.....	14
3.3 Gestión de Talentos y Desarrollo.....	16
3.4 Programa de graduados.....	18
4. Metodología.....	24
5. Análisis de resultados.....	27
5.1 Programa de graduados.....	27
5.2 Estrategia de Sigma.....	29
5.3 Análisis de convergencias y divergencias entre el programa de graduados y la estrategia.....	30
5.3.1 Objetivos del programa de graduados.....	30
5.3.2 Diseño y ejecución del programa de graduados.....	32
5.3.3 Rotaciones.....	33
5.3.4 Estrategia Sigma.....	35
5.3.5 Alineación programa de graduados y estrategia Sigma.....	39
5.3.6 Competencias.....	40
5.3.7 Áreas estratégicas.....	42
5.3.8 Cargos estratégicos.....	43
6. Propuesta de alineación.....	46
6.1. Propuestas centradas en alinear el programa de graduados con la estrategia de la compañía.....	46
6.1.1 Reconocer áreas estratégicas.....	47
6.1.2 Identificar cargos críticos.....	49
6.1.3 Identificar el perfil de competencias de los graduados.....	51
6.2. Propuestas centradas en asegurar que la alineación del programa de graduados con la estrategia de la compañía se mantenga en el tiempo.....	53
6.2.1 Realizar adecuaciones al rol de la encargada.....	53
6.2.2 Promover el involucramiento de los managers de mandos medios con el programa de graduados con visión estratégica.....	54
6.2.3 Quitar a los graduados del presupuesto del área.....	56
7. Conclusiones.....	59
Posibilidades de realizar intervenciones.....	62
Aprendizajes vinculados al Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.....	63
Futuras investigaciones.....	64

Bibliografía	66
Anexos	68
Anexo 1: Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva	68
Anexo 2: Proceso desarrollo de directivos.....	69
Anexo 3: Sistema de desarrollo profesional: vinculación de las necesidades de	70
la organización con las necesidades profesionales individuales.....	70
Anexo 4: Armonización de las necesidades de la persona y las de la organización	71
Anexo 5: Pauta de preguntas	72
Anexo 6: Cruce de preguntas	74
Anexo 7: Extracto entrevistas sobre objetivo del programa de graduados.	75
Anexo 8: Extracto entrevistas sobre el diseño del programa de graduados	76
Anexo 9: Definición de competencias recopiladas en las entrevistas	77

Resumen ejecutivo

La falta de alineación en algunos puntos del programa de graduados de Sigma con el plan estratégico de la compañía ha impactado en la forma de definir las vacantes, perfil y rotaciones del programa, en donde en la actualidad, el foco ha estado en necesidades actuales de las áreas, más que en metas estratégicas de la compañía. Por ello, se plantea como objetivo general un plan que permita alinear ambos puntos. Se realizaron entrevistas en profundidad a los distintos grupos que participan del programa: líderes de alto rango con visión estratégica, managers de mandos medios con graduados a cargo, encargada del programa en Sigma y la Directora de Recursos Humanos en donde se constató que el programa no se reconoce por ser estratégico, la definición de vacantes y rotaciones está centrado en necesidades de las áreas, sin considerar necesidades estratégicas. Se propone un plan de acción que, por un lado, busca alinear el programa de graduados a través de propuestas en donde los líderes de alto rango tomen decisiones en base a análisis estratégicos, y por otro, mantener la alineación en el tiempo, por medio de adecuaciones en el rol de la encargada del programa, talleres para promover el involucramiento de los managers y asociar el costo del graduado al presupuesto de la compañía en vez de las áreas para evitar sesgos. Las propuestas fueron basadas en los hallazgos detectados, sin embargo, las acciones referidas a los análisis y talleres de involucramiento pueden ser replicados con ciertas adecuaciones.

1. Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial está atravesando la era de la información, una época en donde las empresas han dejado de competir por su capacidad productiva y han comenzado a hacerlo por medio de las competencias que demuestran sus trabajadores (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008). Es por esta razón que hoy en día muchas organizaciones se enfrentan a desafíos de escasez de talentos producto de la alta competencia (Alles, 2015) y la necesidad de conocimientos, habilidades y actitudes específicas para determinados cargos y contextos, que le permitan responder a sus clientes, así como también asegurar el éxito del negocio en el futuro. Es en este escenario altamente incierto y competitivo que la gestión estratégica de personas, la gestión del talento y su posterior desarrollo, se vuelven vitales (Alles, 2015).

Con el objetivo de abordar el desafío de talento, la empresa que por temas de confidencialidad se denominará Sigma, creó en el año 2018, un programa de graduados. Esta iniciativa tiene como principal foco combinar tanto “aprendizajes teóricos como prácticos con el fin de que los jóvenes se integren a la organización” (HR LATAM, 2021), creen redes de contacto internas, potencien habilidades de liderazgo y tengan una visión holística del negocio. En términos simples, Alles (2015) lo reconoce como una fuente de aprovisionamiento interno de talentos, que abastecerá a la organización en el futuro de personas formadas para asumir puestos estratégicos y nuevas responsabilidades. Es en esencia, un programa de desarrollo de talentos, que si bien, inicialmente podría ser considerado como un “gasto”, puede pasar a constituir una inversión siempre y cuando los planes estén formulados en base a la estrategia de la compañía (Alles, 2015).

En particular, actualmente en el programa de graduados de Sigma, según lo dicho por la vicepresidenta (VP) regional de Personas y Desempeño de la compañía, existe una falta de visión estratégica al momento de definir a las personas que se buscarán, así como también

definir las rotaciones que harán los graduados, puesto que estas decisiones son tomadas por los managers de mandos medios, quienes solo se enfocan en las necesidades actuales o del corto plazo, principalmente de su área, sin considerar el panorama general, es decir la estrategia de la compañía y los desafíos futuros.

Es así entonces como el principal desafío al cuál se enfrenta Sigma, es alinear el programa de graduados a la estrategia de la organización.

En base a todo lo anterior, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo alinear el programa de graduados de Sigma Chile con su plan estratégico?

Para ello, el objetivo general de la investigación es proponer acciones que permitan alinear el programa de graduados de Sigma Chile al plan estratégico de la compañía.

Por su parte, los objetivos específicos son:

- Comprender el proceso de diseño y ejecución del programa de graduados.
- Conocer el plan estratégico de Sigma.
- Identificar convergencias y divergencias entre el programa de graduados y el plan estratégico de Sigma.
- Investigar buenas prácticas en el mercado con relación al alineamiento del programa de graduados y el plan estratégico.
- Proponer un plan para cerrar las brechas entre el programa de graduados y el plan estratégico de la empresa.

Esta investigación se enmarca en el subsistema de estrategia de Gestión de Personas y su alineamiento con la estrategia organizacional. De igual manera se abordarán tópicos de

gestión de talentos y desarrollo, puesto que el programa de graduados como tal se ubica dentro de este subsistema.

La principal relevancia de abordar la problemática radica en la necesidad de incorporar talentos al interior de la organización, que cuenten con las competencias para convertirse en los líderes del futuro. Si la definición de las personas que se buscarán no se hace de buena manera, Sigma contratará profesionales muy buenos que solo serán capaces de abordar las necesidades del corto plazo, pero no asumir en el futuro la dirección de la compañía. Esta investigación, ofrece la oportunidad, tal y cómo dijo la VP regional de Personas y Desempeño, de “enfocar el programa mirando no solo a los “árboles”, sino que al “bosque” en su totalidad”.

Si bien, en la actualidad, este es un desafío prioritario de cara al 2022 para las sucursales de Sigma en Sudamérica, ubicadas en Perú, Brasil y Chile, el alcance del proyecto será enfocado solo en este último país. Las razones detrás de esta decisión, son dos: la dificultad de aplicar la metodología de investigación en tres países distintos y las barreras del idioma, específicamente en el segundo país mencionado. Sin embargo, esto no será un problema para la investigación debido a que el presidente y la mayoría de los vicepresidentes trabajan en Chile.

Por último, es de suma relevancia mencionar que el análisis del aporte de la implementación del proyecto para la organización generará distintos resultados, según el grupo que se pretenda evaluar, distinguiendo así a la organización y los graduados. Para el primero, la información recabada a lo largo de la investigación le permitirá a Sigma tener una base teórica de buenas prácticas que le posibilite alinear el diseño del programa con la estrategia de la compañía, ofreciendo herramientas concretas para que año a año sean capaces de conectar de manera estratégica el programa de graduados con los desafíos futuros de la organización y de esta manera, afrontar la escasez de talento.

Por otro lado, para los graduados, el aporte será mejorar el programa, asegurando que éste sea estratégico. Esto impacta de manera directa en las rotaciones, por ende, les permitirá estar mejor preparados para desafíos futuros al interior de la compañía.

2. Descripción de la organización

Sigma es una empresa global del sector privado, ubicada en 14 países y con proyectos en más de 80 lugares del mundo. Su propuesta de valor se basa en ofrecer estudios de consultorías innovadores y de valor agregado, principalmente para los rubros mineros y energéticos, así como también entrega de proyectos, operaciones de activos y soluciones de mantenimiento. Se diferencia de sus competidores, puesto que, tiene como principal propósito crear soluciones que se adapten a las necesidades de los clientes y no que el problema se ajuste a una propuesta genérica.

La compañía no cuenta con misión, ni visión, por una decisión de la dirección a nivel global, sin embargo, postula que el propósito, será la guía del quehacer diario de todos los trabajadores de la organización, acciones que deberán estar alineadas en todo momento con los valores de la compañía, los que son: seguridad en todo lo que se hace, foco en el cliente, gente de Sigma como fortaleza, respeto a la comunidad y medio ambiente, búsqueda de soluciones ingeniosas y actitud abierta, honesta y colaborativa. Estos valores definen lo que es aceptable y lo que no.

Sigma Chile, es una subsidiaria de la organización, considerada por su tamaño como una gran empresa y que en la actualidad cuenta con una planta de 723 trabajadores aproximadamente. El foco principal en el territorio nacional está específicamente en trabajos en la industria de ingeniería y construcción para la minería, ofreciendo consultoría a sus clientes a lo largo de toda la cadena de valor. De ahora en adelante, en la presente investigación solo se dirá Sigma, sin embargo, se hará referencia a Sigma Chile.

Hoy por hoy, si bien Sigma compite a nivel de negocios con las compañías de la industria, en lo que respecta a talentos, se extiende al sector minero en su totalidad, en donde grandes

empresas como Codelco, Minera Escondida y Antofagasta Minerals, por nombrar algunas, se convierten en rivales en lo que a talentos respecta.

Específicamente a nivel de gestión de personas, Sigma cuenta con un área desarrollada, que se rige por las políticas definidas a nivel global, estableciendo ajustes pertinentes a la realidad Sudamericana. La estrategia de gestión de personas de los próximos cinco años busca abordar todas las etapas de la experiencia al empleado: atracción, compromiso, desarrollo y retención. Específicamente en el área de desarrollo, las acciones se esperan enfocar en la revisión del talento, desarrollo del liderazgo, rendimiento y desarrollo profesional.

Las prioridades definidas a nivel del área de personas y desempeño son: 1) desarrollo de talentos y liderazgo - incluyendo el replanteamiento del Programa de Graduados, 2) diversidad e inclusión y 3) personal de gestión de personas más estratégico en su soporte al negocio, especialmente en el área de reclutamiento y selección y permitiendo el crecimiento del negocio.

Para efectos de esta investigación el foco estará en los procesos de gestión estratégica de personas, así como también gestión de talentos y desarrollo, en donde el programa de graduados será el centro.

Previo a la recopilación de información, se conoce que el programa de graduados se ha ido creando en el camino, a partir del ensayo y error, tal y como comenta su VP.

Liderado por el equipo de Desempeño y Personas de Sigma, el programa de graduados se realizó por primera vez el año 2018 y al 2022 cuenta con tres generaciones de graduados. Su duración es de tres años, el cual consiste en tres rotaciones de doce meses las que deben ser realizadas, según lo definido inicialmente, en diferentes negocios de la empresa.

El plan de graduados recibe las guías y bases a nivel global, sin embargo, se espera que se ajuste a las necesidades estratégicas definidas a nivel regional, en donde el área de Personas de Sigma, específicamente su VP, es la responsable de que el programa esté conectado con las acciones core de la compañía. Por último, a nivel local, hay un miembro por cada país de Sudamérica, encargado de garantizar que los programas estén alineados entre sí, para ello, se reúnen por lo menos una vez al mes.

Este proceso es muy relevante para la compañía, puesto que se espera que sea el semillero de talentos a asumir los futuros puestos de liderazgo de Sigma, sin embargo, en la actualidad no es claro si está conectado realmente con los puntos estratégicos de la empresa.

3. Marco Teórico

3.1 Estrategia

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en la era del conocimiento (Chiavenato, 2009), periodo caracterizado por un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), en donde existe una gran cantidad de cambios incapaces de predecir que ocurren a gran velocidad, difíciles de entender, en donde es complejo establecer relaciones entre los distintos elementos que lo componen (Bennet & Lemoine, 2014).

La estrategia se presenta como el camino para “enfrentar las turbulencias externas y aprovechar los recursos y competencias de la mejor manera” (Chiavenato, 2009; pág 76). Entendida como la propuesta de cómo competir con éxito en una organización y, por ende, sobrevivir y crecer (Mathis & Jackson, 2011) la estrategia define los comportamientos que tendrá una organización en particular para enfrentarse a un mundo cambiante (Chiavenato, 2009). Es en esencia, la columna vertebral de la organización, que definirá las acciones a seguir para lograr los objetivos organizacionales.

Si bien todas las empresas cuentan con una estrategia, puesto que trabajarán para alcanzar un escenario futuro, no todas tienen un plan estratégico formal, es decir un proceso que define la dirección de la compañía, en donde se toman decisiones sobre la asignación de recursos de la organización, a nivel de capital y personas, estableciendo la hoja de ruta para todos los niveles de la organización (Mathis & Jackson, 2011). El plazo de ésta debe estar definido en función de la estrategia y el tiempo que se requiera para ponerla en marcha (Favaro, 2019).

En ese sentido, el plan estratégico toma como inputs la misión de la organización, factores externos, factores internos, metas y objetivos, como la base para formular la estrategia organizacional (Mathis & Jackson, 2011). Todo con el propósito de “1) ofrecer estabilidad para asegurar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible, 2) mejorar el

comportamiento para asegurar la reacción adecuada ante frecuentes amenazas y 3) enfocar la contingencia, es decir anticipar hechos del futuro e identificar acciones correctas” (Chiavenato, 2009; pág 77).

Si bien la planificación estratégica se enfoca en indicar la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia, la cual involucra a toda la organización en relación con el entorno en un periodo de largo plazo, esta se aterriza a cada unidad organizacional o departamento de la empresa, por medio de la planificación táctica, ejecutada por los campos medios de la organización en un horizonte de mediano plazo, la que a su vez se traducirá en una planificación operativa, que en un corto plazo, involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa y que contribuirá a la planificación táctica (Chiavenato, 2009). Otros nombres por los que se le conoce a estas divisiones son estrategia corporativa, funcional y de negocios.

3.2 Rol estratégico de Gestión de Personas

Contar con las personas adecuadas, en el lugar correcto, en el momento adecuado, será fundamental para que las estrategias organizacionales funcionen (Mathis y Jackson & Jackson, 2011) y, por ende, las empresas se puedan enfrentar a un contexto cada vez más complejo.

Es en ese sentido, Ulrich (2004) propone una agenda para el departamento de Personas, para enfrentar esta nueva realidad, caracterizada por los siguientes puntos: 1) impulsar la competitividad, 2) centrarse en las acciones que aportan a su trabajo, más que simplemente hacer su trabajo, 3) aprender a medir sus resultados en términos de competitividad de los negocios en vez de conformidad de los trabajadores y 4) expresar su rol en términos de valor creado. Para llevar el punto 4 a cabo es que se debe mirar los desafíos y oportunidades que presenta la realidad externa, considerar los intereses de los stakeholders, crear y ejecutar prácticas de gestión de personas alineadas a los objetivos organizacionales, tener una

estrategia y estructura que aporte valor, así como también contar con personas competentes que ejecuten con profesionalismo las labores del área (Ulrich, 2005).

En línea de lo anterior, es que Ulrich (2004) propone cuatro roles claves de los profesionales de Gestión de Personas resumidos en el anexo 1, ligado a los centros de atención (largo plazo/estratégico y corto plazo/operativo) y actividades de los profesionales (enfocadas en procesos y enfocada en las personas) en donde los roles son: socio de los trabajadores, agente de cambio, especialista en procesos y socio estratégico.

El rol de socio de los trabajadores debe escuchar y responder a los empleados con el objetivo de incrementar el compromiso de estos y su capacidad. El agente de cambio debe administrar la transformación y el cambio con el fin de lograr una organización renovada. El especialista en procesos debe repensar los procedimientos de la organización a nivel de gestión de personas con el objetivo de construir una infraestructura eficiente, mientras que el socio estratégico buscará alinear las estrategias de gestión de personas con las del negocio, con el fin de ejecutar la estrategia organizacional (Ulrich, 2004). Es así como, la labor del área de gestión de personas tomará diferentes formas en función de la necesidad.

La gestión de personas se volverá estratégica al tomar decisiones de acuerdo con las intenciones, planes y direcciones futuras de la organización (Sahlin, Linderoth, & Sjögren, 2007) es en este sentido, la planificación estratégica a nivel de gestión de personas se volverá fundamental para proponer un conjunto de acciones coordinadas y planeadas (Alles, 2015) que contribuirán a “alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados” (Chiavenato, 2009; pág 81), alineándolo, con el propósito de obtener o mantener la ventaja competitiva de la organización (Mathis & Jackson, 2011).

Para lograr todo lo anterior, es necesario que la gestión de personas tenga un enfoque sistémico, en donde la mirada sea global, no parcial y las acciones se ejecuten no solo porque son buenas, sino que mirando a la estrategia (Alles, 2015). Para esto y según la misma autora, será de vital importancia definir un modelo de competencias, conectado con la visión y la estrategia, que apalanque el éxito de la organización por medio de la correcta ejecución de las funciones de gestión de personas estratégicas, tales como planificación de personas, atracción y selección, evaluación de desempeño, gestión de talentos, desarrollo profesional, formación, motivación y compensaciones.

3.3 Gestión de Talentos y Desarrollo

Según un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG) en el año 2010, sobre los campos del área de Personas que iban a crecer en relevancia de cara al futuro, la gestión de talentos fue considerada como una función que tenía mucha importancia, pero con una capacidad para ese entonces, particularmente baja (Thom, 2015). En el año 2021, en una nueva versión del estudio, publicada en un informe llamado “Creating People Advantage 2021”, llevado a cabo por BCG y la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas, se obtuvo que la gestión de talentos sigue siendo un tema prioritario, en conjunto con la digitalización y planificación del futuro del trabajo (BCG, 2021).

En este informe se destacó que la gestión de personas proactiva es clave para garantizar que las empresas cuenten con el talento adecuado que les permita alcanzar el éxito de la organización. Sin embargo, para esto será de vital importancia, centrarse en las necesidades y expectativas de los trabajadores, ya que en ese estudio se obtuvo que el 85% de las personas lo consideraba como un factor clave de éxito en la creciente competencia por el talento (BCG, 2021).

Para Mathis & Jackson (2011), la gestión de talentos es una “cartera llena de personas” que se desarrollan para necesidades futuras, en donde el foco está en tener a los trabajadores adecuados, listos para necesidades futuras, así éstos podrán asumir nuevos desafíos cuando se les necesite. De manera similar, Hatum (2011) propone que el principal objetivo de la gestión de talentos es atraer, desarrollar y retener a los empleados que se consideran “talentosos” en los diversos niveles de la organización, según Chiavenato (2009) no todas las personas serán necesariamente un talento, para serlo, deben poseer un diferencial competitivo. Para efectos de esta investigación, el foco estará centrado en “desarrollar”.

Para Alles (2015), el desarrollo se centra en el avance de las capacidades, especialmente las competencias de las personas que integran la organización. Es imperativo distinguir entre el desarrollo de carrera y la formación, en donde el primero busca enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados en el largo plazo, mientras el segundo busca mejorar el rendimiento en el corto plazo (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008).

Para lograr desarrollar de manera estratégica Rue, Ibrahim & Byars (2016) proponen las etapas expresadas en el anexo 2, en donde reconocen que el desarrollo debe ser diseñado, conducido y evaluado sobre la base de las necesidades y/o objetivos organizacionales, las necesidades individuales de las personas a desarrollar y los cambios anticipados en el equipo. Es de vital importancia que los programas de desarrollo sean una mezcla de las necesidades organizacionales e individuales de los profesionales (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008) ya que esto permitirá la consecución de los objetivos estratégicos, debido a que la organización logra diseñar y aplicar un sistema de desarrollo que refleja los objetivos, cultura y el contexto cambiante del mundo del trabajo (Snell, Morris & Bohlander, 2016). Las preguntas claves para definir estas informaciones se resumen en el anexo 3 y 4.

Una vez considerado lo anterior, se deben establecer las necesidades de desarrollo, los objetivos que tendrá, los programas por los cuáles se realizará para posteriormente evaluar su funcionamiento (Rue, Ibrahim & Byars, 2016).

Alles (2009) identifica que un programa de desarrollo individual para crear talento es el programa de jóvenes profesionales, en el cual se centrará esta investigación.

3.4 Programa de graduados

Programa de graduados, programa de trainee y programa de jóvenes profesionales, son los diferentes nombres por los que se llama en la literatura a un “conjunto de actividades organizadas en secuencia que combinan aprendizajes técnicos y prácticos” (HR LATAM, 2021) durante un periodo programado con el objetivo de preparar a jóvenes profesionales (normalmente recién graduados) para futuros puestos directivos (Thom, 2015) a quienes se les denominará graduados o trainees de acuerdo a la acepción inicial que se tome. Se considera que estas prácticas no son una finalidad en sí misma para incorporar jóvenes talentosos, sino que servirán como medio para su desarrollo profesional (Filippi & González, 2014), de manera de generar una fuente de aprovisionamiento interna de talentos (Alles, 2015) que busca enriquecer el capital humano a largo plazo (Chiavenato, 2009).

Si bien Chiavenato (2009; pág 421) menciona que “los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar”, Alles (2009) destaca que estos programas implican una relación bajo dependencia que tiene como objetivo el desarrollo de competencias, distinguiéndose así de las pasantías. En la mayoría de las fuentes utilizadas, se toma como base lo dicho por Alles, por lo que se ocupará esta última definición para desarrollar la línea de esta investigación.

En el programa de graduados, existen tres roles fundamentales: los graduados, tutores y el equipo de Gestión de Personas.

Los graduados son jóvenes recién egresados o con pocos años de experiencia que tienen un alto potencial de desarrollo (Alles, 2009). Por su parte, los tutores son personas designadas al interior de la organización, encargadas de orientar y evaluar los avances de los graduados, así como también, son quienes le presentan la compañía (HR LATAM, 2021). Por último, la labor del equipo de Gestión de Personas es apoyar a que todas las etapas del programa se ejecuten de manera correcta, así como también realizar seguimientos a los dos grupos ya mencionados y velar por el cumplimiento de las rotaciones y objetivos (Filippi & González, 2014).

En Chile, “después del boom de la minería entre los años 2006 a 2010, los programas de graduados fueron evolucionando a otras industrias como la Banca, Consultoría, Tecnología, Telecomunicaciones, entre otras” (First Job, s.f.).

Dentro de los principales objetivos de los programas, Alles (2009) destaca dos: fortalecer la imagen institucional demostrando ser una empresa preocupada por el desarrollo de sus talentos y promover el desarrollo de futuros ejecutivos que en un par de años podrán asumir plazas directivas en la organización. Por su parte, a los ya mencionados, Thom (2015) agrega otros dos: el informativo, es decir dar la posibilidad a los jóvenes profesionales de conocer la empresa, sus capacidades y sus preferencias con respecto a su futuro laboral, así como también integrativo, con el propósito de que este mismo grupo objetivo genere una comprensión e interiorización de la cultura de la organización y los valores fundamentales que suscriben a cada uno de los departamentos visitados.

Por otro lado, los desafíos de estos programas son que los jóvenes profesionales se mantengan en el programa y sean capaces de crear valor para la compañía (Ottonello, 2017),

esto una vez que la alta rotación es una realidad (Alles, 2009). Sin embargo, de lograr superar esos retos, la misma autora, propone que será posible aprovechar talentos que producto del programa de graduados estará identificado, adherido y motivado con la organización.

En lo que respecta a los tipos de programas de graduados existen dos: gerenciales y especialistas. Los programas enfocados en las carreras gerenciales se pueden subdividir en tres, en donde se encuentra: 1) aquellos en los que no se especifica el área en el ingreso, 2) el interarea, en donde el graduado pasará por todas las áreas core de la compañía realizando trabajo de campo y actividades formativas y 3) área asignada al ingreso, en donde se creará un plan de trabajo para realizar actividades dentro del mismo departamento (Alles, 2009). Por otro lado, Thom (2015) propone que además de los tradicionales enfocados en la carrera gerencial, existan otros que se ofrezcan para especialistas o técnicos, entendiendo que existe una escasez de estos talentos en el mercado.

Es de vital importancia mencionar que estos programas abastecerán a los planes de sucesión de carrera gerencial y especialista (Alles, 2009), como una fuente de talentos que estará lista para cuando se requiera ocupar.

Las etapas para estos programas se han descrito de manera diferente según los autores. A continuación, se presentan las ideas de tres de ellos:

HR LATAM (2021) propone un modelo de cinco fases para llevar a cabo con éxito el programa de graduados: 1) definir de manera precisa el perfil del trainee, 2) convocar abiertamente a los profesionales interesados mediante invitaciones públicas a través de universidades, así como también internas, 3) establecer la duración del programa, el cuál puede ir de 8 a 9 meses hasta los 18 meses, 4) realizar sesiones de trabajo entre el trainee, su tutor y el o los representantes del área de Personas, con el fin de aprovechar esta instancia para dar un feedback, determinar los avances y hacer ajustes según corresponda.

Filippi & Gonzalez (2014) detectan tres momentos relevantes: 1) descripción del puesto y perfil, 2) reclutamiento y 3) selección. En la primera etapa, se deberán especificar las competencias claves, los conocimientos teóricos y los valores corporativos que se espera que los jóvenes profesionales compartan. Para ello, será fundamental la participación de la línea en su definición, ya que son ellos quienes tienen mayor claridad de aquellas competencias que son necesarias para desempeñarse con éxito en aquello que se pretende del individuo en un futuro. En la segunda etapa, el foco está en atraer a los talentos jóvenes a la organización, en donde fuentes tales como avisos, bolsas de empleo de las universidades, afiches, portales de empleos y hasta juegos, se vuelven fundamentales. Por último, la selección es un proceso en donde normalmente se debe elegir a un número reducido de candidatos, entre una gran cantidad de postulantes, para ello, se realizarán diferentes etapas, tales como assessment center, análisis individual y grupal de casos, role playing, pruebas específicas y entrevistas individuales.

Por último, Alles (2009) divide al programa de graduados en dos fases: 1) atracción y selección y 2) plan de carrera.

Antes de ejecutar las fases, la autora menciona que es de vital importancia que el programa se defina en base a la estrategia y objetivos específicos de la compañía. Al momento de elaborar el perfil, es necesario especificar a) estudios formales: nivel requerido (grado, postgrado) y tipo de carrera, b) lineamientos generales del programa, tales como duración, características generales y rutas (interarea o al interior del área) y c) competencias, las que se dividirán en cardinales, aplicadas a toda la organización, directivas, necesarias para personas con gente a cargo y por área, sujeto a la ruta que elabore el programa. Las dos primeras son iguales para todas las personas que cumplan los requisitos, sin embargo, para efecto del programa de graduados, se debería definir un grado en particular.

En línea de lo anterior y haciendo especial énfasis en la definición de las competencias por área (Alles, 2009), menciona que para graduados que realicen rotaciones interáreas, es posible seleccionar las competencias de dos maneras: 1) elegir dentro de las competencias del manual propio de la organización aquellas que sean más adecuadas para el desarrollo de los jóvenes profesionales, teniendo en cuenta la distribución futura de los graduados en las distintas áreas o 2) diseñar un área en particular que sea de graduados y que contenga sus competencias propias. La autora, recomienda lo primero.

Luego de eso, deberá llevar a cabo el reclutamiento de los jóvenes profesionales, en donde las fuentes pueden ser anuncios en medios gráficos más importantes, complementados por una sección específica en la WEB de la compañía y otras fuentes complementarias de uso frecuente por el público objetivo. Respecto a la selección no se detalla mucha información, solo se menciona que debe ser de alta calidad.

Después del ingreso al programa, se debe tener claro los objetivos y planes, con el fin de comunicar a todos los participantes de las distintas fases para que conozcan la información y logren aplicarlo de buena manera en su día a día. Sumado a ello, se destaca la importancia de evaluar a los graduados con frecuencia (bimensual, trimestral, cuatrimestral) y en caso de no cumplir con el desarrollo esperado en las competencias, se recomienda sacar del programa.

A lo largo de esta sección se han revisado las definiciones, objetivos, desafíos, beneficios, tipos y fases de los programas de graduados. Sin embargo, algo destacado por Alles (2009) es que estos programas se potencian cuando los directivos y los demás niveles asumen un rol protagónico de guía y apoyo para los jóvenes profesionales. Es más, Thom (2015) comprobó que la cantidad de tiempo que dedican los superiores directos a sus aprendices, tiene un impacto positivo en la comprensión e interiorización de la cultura por parte del graduado, así como también en su preparación para asumir puestos de dirección.

Sumado al interés de los directivos, es necesario que estos programas consideren los intereses a largo plazo de la empresa, el propósito del programa y las expectativas de los graduados (Algotsson, Johansson & Lindskog, 2016) de manera de alinear estas informaciones con los procesos de selección, desarrollo y comunicación propios del programa (Connor & Shaw, 2008).

Por último, las recomendaciones finales al momento de diseñar y ejecutar este programa es que se reflexione sobre el propósito y contenido de este, con el objetivo de evitar la sobrecarga, monitorear constantemente las expectativas y niveles de satisfacción de los graduados, así como también, comunicar de manera clara las pautas en relación al programa, como una herramienta clave para evitar falsas expectativas (McDermott, Mangan & O'Connor, 2006).

4. Metodología

Se llevó a cabo una investigación acción, la cual tuvo un enfoque cualitativo con una aproximación inductiva, esto último implicó realizar un estudio a partir de un caso específico, en esta ocasión Sigma, empresa que contaba con un contexto particular, el cual se evaluó, para luego construir una teoría y establecer conceptos generales en torno a su situación (Anderson, 2013).

En cuanto al rol de la investigadora, no existe una relación laboral con la empresa, pero si hubo un vínculo de manera previa con la representante y organización en el curso del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional llamado “Planificación y toma de decisiones estratégicas en Gestión de Personas” en el marco de una actividad semestral.

En relación con las fuentes de información, se ocuparon dos: primaria, dado que se aplicó una entrevista en profundidad a los trabajadores de Sigma y secundaria, ya que se analizó la estrategia de la compañía.

A continuación, se detallan los pasos llevados a cabo:

Paso 1:

Se solicitó a la VP de Desempeño y Personas la estrategia de Sigma.

Paso 2:

Se realizaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas presenciales y virtuales en base a la pauta especificada en el anexo 5. Éstas se aplicaron a los integrantes de distintos niveles de la compañía con las siguientes características:

- Líderes de alto rango (L): líderes de Sigma, conectados con la estrategia de la compañía.
- Managers de mandos medios (M): líderes que tuvieron o tienen graduados a su cargo.
- Graduados (G): personas con más de un año de permanencia en el programa de graduados de Sigma.
- Encargada del programa (E): persona que lidera el programa de graduados Sigma Chile.
- Directora de Recursos Humanos (D): jefa de la encargada del programa y la responsable de reemplazarla mientras dure el periodo de licencia de ésta.

Los participantes a nivel de líderes de alto rango, managers de mandos medios y graduados, fueron definidos con la VP de Desempeño y Personas de Sigma, en donde se acordó entrevistar a tres personas por cada grupo. Por otra parte, la encargada del programa y encargada de Personas y Desempeño, son únicas en su cargo en Sigma Chile.

Paso 3:

Con la información anterior ya incorporada, se procedió a realizar una codificación abierta, definida por Strauss & Corbin (2002) como un proceso en el cual se analizan informaciones, se examinan en detalle y se compara con otros en busca de similitudes y diferencias, de manera de conocer las propiedades y dimensiones de los datos. En este caso, se ocupó la información recopilada en las entrevistas en profundidad a cada uno de los grupos, en donde se identificaron ocho categorías de informaciones relevantes. Éstas fueron:

- 1) Objetivos del programa de graduados
- 2) Diseño y ejecución del programa de graduados
- 3) Rotaciones
- 4) Estrategia Sigma
- 5) Alineación programa de graduados y estrategia Sigma
- 6) Competencias
- 7) Áreas estratégicas
- 8) Cargos estratégicos

Las categorías de la uno a la tres permitieron comprender el proceso de diseño y ejecución del programa de graduados, mientras que de cuatro a nueve, fueron la base para identificar las convergencias y divergencias entre el programa y el plan estratégico de Sigma, sin embargo, también se usó información de las anteriores.

5. Análisis de resultados

A continuación, se presentan las informaciones recopiladas sobre el programa de graduados, la estrategia de Sigma y el análisis de convergencias y divergencias entre ambas informaciones.

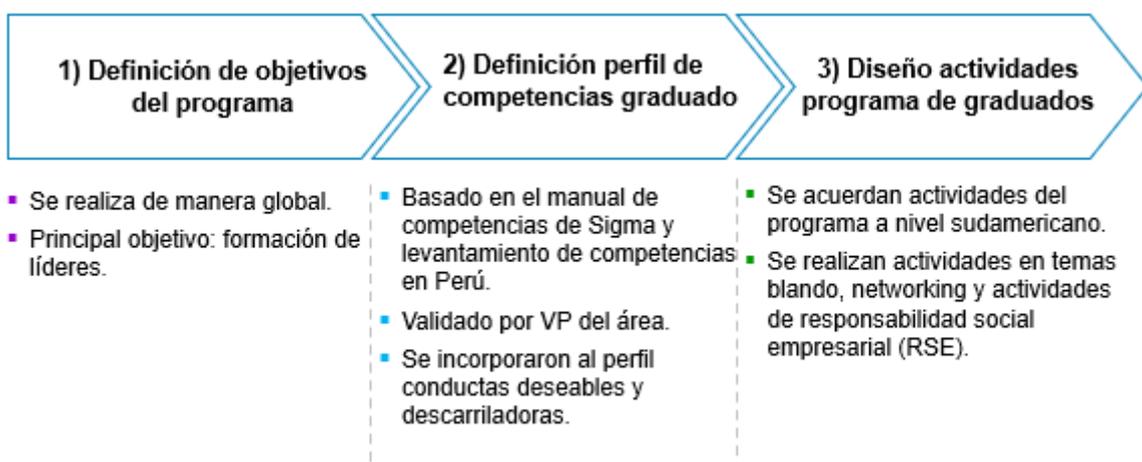
5.1 Programa de graduados

El programa de graduados de Sigma inició el año 2019 y en la actualidad lleva tres años de funcionamiento. Liderado por el equipo de Personas y Desempeño de la compañía, recibe las guías y bases estratégicas a nivel global, sin embargo, se hacen ajustes a nivel regional.

El programa cuenta con una duración de tres años, en donde se espera puedan rotar tres veces a diferentes áreas de la compañía, con una extensión ideal de no más de doce meses por cada una.

El diseño del programa de graduados cuenta con tres etapas fundamentales, las que se resumen en la figura 1.

Figura 1
Etapas del diseño del programa de graduados

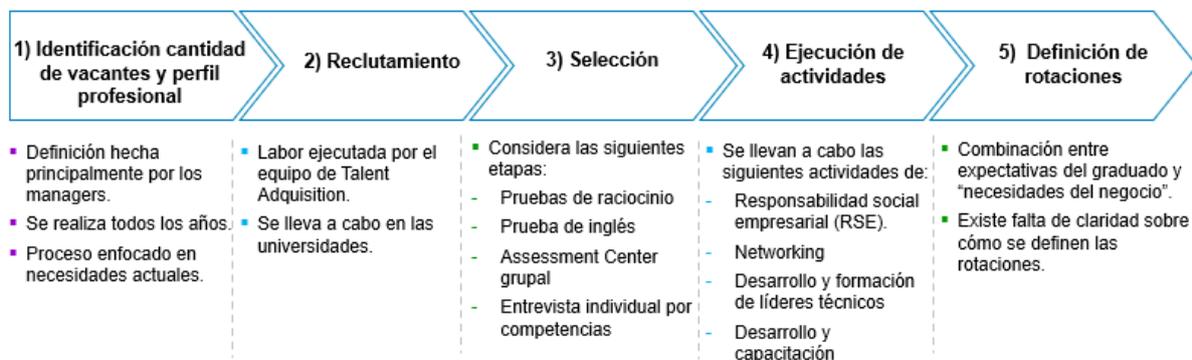


Fuente: elaboración propia

Las tres etapas están regionalizadas a nivel de Perú, Brasil y Chile. Las competencias definidas en la segunda etapa son liderazgo, trabajo en equipo y flexibilidad. Se definieron además conductas deseables y descarrilladores para los graduados, es decir actitudes que no son requisito, pero sí muy valoradas por la organización y otras que de tenerlas, se les puede llegar a descartar de un posible proceso de reclutamiento y selección, respectivamente.

Por otra parte, la ejecución del programa de graduados cuenta con cinco etapas las que se resumen en la figura 2.

Figura 2
Etapas de la ejecución del programa de graduados



Fuente: elaboración propia

Para ejecutar la primera etapa, la encargada cada año contacta a todos los managers medios y les pregunta si van a querer vacantes, cuántas y de qué carreras. Si bien esta labor buscaba ser estratégica en sus inicios, en las entrevistas se pudo comprobar que en la actualidad está más enfocada en las necesidades actuales del área, más que en los desafíos futuros conectados con la estrategia. Para las tres primeras etapas, la encargada del programa tiene un rol asesor.

La cuarta etapa, relacionada a la ejecución de las actividades, busca que los graduados puedan generar conexión, sentido social y avanzar su desarrollo.

En lo que respecta a la quinta etapa, de rotaciones, si bien en los orígenes se esperaba que fuera una combinación entre las expectativas del graduado y las necesidades del negocio, este último punto está altamente cuestionado en la actualidad. Sumado a ello, existe incertidumbre respecto a cómo se ejecuta el proceso, puesto que algunos managers mencionan que éstas se acuerdan en una reunión de uno a uno con los graduados, mientras que otros aseguran que es por medio de una reunión anual, entre los líderes de todas las áreas, con el apoyo del equipo de Personas y Desempeño como coordinadores.

Por otro lado, aún no existen definiciones formales de cómo se va a proceder, una vez que el programa de graduados se termine. Según lo comentado por la VP en las fases iniciales de investigación, se espera que los graduados “rompan su burbuja” y se incorporen a un área.

Es importante mencionar también que el rol de la encargada es muy valorado por los graduados, en donde indican que su apoyo ha sido fundamental para establecer conversaciones sobre cómo se han sentido, cómo van las rotaciones, identificar tempranamente señales de alerta o incluso dar feedback en caso de que lo requieran.

5.2 Estrategia de Sigma

Los puntos que componen la estrategia para los próximos cinco años de Sigma, son:

1. Impulsar un negocio rentable y sostenible con una reputación de personas que viven según sus valores, reconocidos por su liderazgo de pensamiento y solución deliberada y tecnología que demuestra innovación.
2. Impulsar amplitud y profundidad de la cartera en nuestros 3 sectores elegidos mediante crecimiento y adquisiciones, aumentando tres veces los ingresos actuales.

3. Impulsar tres modelos de negocio. Consultoría, entrega de proyectos y operaciones, siendo conocido por soluciones de valor agregado.
4. Perseguir mayor cuota de gasto de los clientes. Mediante la venta cruzada de trabajos de calidad y modelos comerciales.
5. Perseguir contratos de larga duración. Construir un trabajo seguro a largo plazo con un mínimo del 30%.
6. Construir ingresos de EPC y EPCM, persiguiendo activamente los de éstos.
7. Desarrollar y promocionar el talento interno y externo.
8. Estar preparados para el cambio. Aumentar la agilidad y prepararse para el cambio disruptivo en nuestro sector.

5.3 Análisis de convergencias y divergencias entre el programa de graduados y la estrategia

A continuación, se analizarán las convergencias y divergencias encontradas para cada categoría en comparación con la estrategia, así como también con otros cargos entrevistados que se hayan referido al mismo tema. El detalle de las categorías consultadas según grupos, se encuentra en el anexo 6.

5.3.1 Objetivos del programa de graduados

Según lo comentado por la VP de Personas al inicio de la investigación, cuando se creó el programa de graduados, tenía los siguientes objetivos: responder al incremento en la lucha

por el talento, contribuir al éxito de la estrategia de la compañía, permitir la planificación de la sucesión para cargos estratégicos y de liderazgo, aumentar los márgenes del negocio, equilibrando la cantidad de profesionales juniors y seniors, construir una cartera de talentos para puestos técnicos, funcionales y de liderazgo, entre otros.

Al consultarle a la encargada del programa, la directora de Recursos Humanos y los tres graduados entrevistados, por los objetivos del programa de Sigma, se llegó a la tabla 1 que resume la frecuencia de menciones de los objetivos que estas cinco personas consultadas creen que tiene el programa de graduados.

Tabla 1

Frecuencia de menciones de los objetivos del programa de graduados

Objetivos	Total de menciones	%
Formar líderes	5	100%
Potenciar al graduado	3	60%
Semillero de talentos	2	40%
Trabajador más camisetaado con Sigma	2	40%
Nutrir padline talentos	1	20%
Incluir profesionales con mirada distinta	1	20%

Fuente: elaboración propia

Tal y como se puede apreciar, se presentó una convergencia transversal, respecto a que la principal finalidad es la formación de líderes. En el anexo 7 se encuentra el detalle de los extractos de las entrevistas. Por otra parte, a nivel de graduados, los tres convergieron en que otro objetivo principal del programa es potenciarlos a ellos.

Al comparar las informaciones iniciales, versus las actuales, se puede apreciar que el programa es reconocido por la formación de líderes (forma parte de lo que se buscaba inicialmente), pero no por su rol para contribuir a la estrategia.

5.3.2 Diseño y ejecución del programa de graduados

Respecto al diseño del programa, se le consultó tanto a la encargada, así como también a los managers de mandos medios.

A nivel de managers, existió convergencia al decir que ellos no poseen un rol en el diseño del programa de graduados, sin embargo, reconocen que sí participan del proceso de selección de los graduados. Los extractos con relación a esta información se pueden encontrar en el anexo 8.

Por otra parte, los managers convergen en que ellos son quienes definen la cantidad de graduados a contratar y las carreras en las cuáles se centrará la búsqueda, mientras que es la encargada del programa quién define el perfil de competencias.

La encargada mencionó que uno de sus roles en el diseño es el de asesorar al negocio en la definición de vacantes:

“La definición de cuántas vacantes es una definición del negocio (...) nosotros como Recursos Humanos asesoramos, nosotros tenemos una mirada más general, las áreas ven solo lo suyo” (E)

Sin embargo, esta afirmación diverge de las informaciones recopiladas en las entrevistas, generando una inconsistencia, dado que, en base a las intervenciones de los managers de mandos medios, no es posible reconocer acciones en donde se pueda distinguir alguna asesoría como tal, ya que el foco de las preguntas está solo en temas más bien técnicos como cantidad de vacantes y tipos de carrera que requieren. Lo realizado en la actualidad enfoca la selección de los graduados a necesidades inmediatas del área, más allá de elegirlos con una visión estratégica de la organización, ya que como menciona Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008), las preguntas para definir decisiones de desarrollo deben estar enfocadas en los desafíos futuros de la compañía. Esto se corrobora con lo mencionado por los managers:

“Ella me pide el foco y yo le digo carreras, nada más (...) los cupos los defino yo, en general necesito uno o dos y es hartito, hay que pagar, yo tengo un budget que respetar (...) es una decisión mía de lo que veo en el negocio y necesito” (M1)

“La definición partía por la encargada y se hacía un match con lo mío, yo le decía para mi área necesito ciertos tipos de ingenieros, no me sirven otros, ese requerimiento específico lo vemos por área y eso surge de una conversación con el jefe, si es un año super malo es complejo que tengamos graduados, si es bueno sí (...) vemos según las necesidades, dudo que este año pidamos porque somos muchos” (M2)

“Buscamos según las necesidades del negocio y eso llámese requerimiento de demanda de proyecto, nos están faltando las manos, necesitamos graduados, que por lo demás son muy convenientes porque vienen con un espíritu fresco, para costo de venta para los clientes son más convenientes, tarifas más baratas (...) necesitamos una nueva habilidad, una nueva área de conocimiento, necesitamos por ejemplo un científico de datos y se trae a alguien específico de eso o nos falta tal y tal especialidad” (M3)

De lo anterior se puede apreciar, por ende, que las decisiones de la cantidad y carrera de los graduados, depende en la actualidad más bien de las necesidades inmediatas del negocio, si es que requieren de personal para alguna labor o necesitan de un nuevo conocimiento, sin embargo, ninguno de ellos menciona mirar necesidades futuras de la compañía o puntos estratégicos del plan, que son necesarios para formar líderes para el futuro de Sigma.

Otra inconsistencia detectada es que la encargada menciona que es importante que los líderes sientan que es su programa, sin embargo, cuando se les preguntó a las personas si tenían rol en el diseño, todos afirmaron que “no” y es más, uno de los managers incluso dice que el programa es algo que realiza porque “recibió la orden”:

“Es su programa, es como su guagua y yo no tuve ninguna injerencia en ese programa, solo recibí la orden”.

5.3.3 Rotaciones

En lo que respecta a las rotaciones, se le consultó tanto a los managers de mandos medios como la encargada, encontrando los siguientes hallazgos:

Existe convergencia entre los managers y la encargada, en donde todos mencionan que las rotaciones son definidas como una mezcla entre las expectativas del graduado, más las necesidades del negocio.

Sin embargo, existen divergencias al interior de los managers con respecto a cómo la definición de las rotaciones se lleva a cabo, dado que uno de ellos menciona que se acuerda en una reunión general en donde, se habla de la experiencia que tuvo cada graduado en el área a la que perteneció y se comentan aquellas en donde podría recibirlas. Por el contrario, los otros dos managers, manifiestan que la siguiente rotación se define en una reunión que se tiene directamente con el graduado.

“Se acaba el año y nos juntamos todos los líderes que trabajamos con ellos, PMP les pregunta al fin de cada periodo que quiere cada uno de ellos [graduados], luego nos juntamos todos y yo opino de cómo lo vi a esta persona, cuáles son sus fortalezas y debilidades, las cosas que debería trabajar y ahí se decide entre todos hacia donde debería rotar” (M1)

“Son conversaciones con los graduados, primero y más importante, gustos y preferencias, si me dicen que por nada del mundo quiere ir a un área y no tiene los conocimientos, no lo hago, primero gusto y preferencia y segundo áreas afines, yo no puedo rotar a mi graduado en otra muy distinta, es difícil que se vaya a un área de PMP” (M2)

“Soy el supervisor (...) el rol del supervisor es acompañarlo, definir su plan de rotación, al menos con el de nosotros hicimos un mapa mental, definimos áreas de desarrollo, objetivos de desarrollo dentro de su rotación, cómo íbamos a medir la consecución de esos objetivos, cuáles eran sus expectativas e intereses y futuras rotaciones” (M3)

Por otra parte, al ampliar el foco de comparación sobre esta definición, la encargada concuerda con el primer manager y menciona que se hace en una reunión general en donde ella tiene un rol asesor.

“Hacemos una reunión de rotaciones (líderes y Recursos Humanos), presentamos a cada uno de los graduados, en qué estuvo el año, en qué proyectos ha estado metido. Yo hago la pega de saber sus áreas de interés y los mismos líderes dicen yo veo un espacio en mi equipo para esta persona e intentamos hacer un match entre las expectativas y las necesidades del negocio (...) es una decisión que los líderes toman muy asesorados por nosotros (...) Los

líderes que participan, puede ser que sean los que tienen a cargo los graduados o no (...) para definir vacantes del área y rotaciones, lo hacemos con la primera línea, porque si no sería ponernos de acuerdo con 40 personas” (E)

Lo anterior, demuestra la inconsistencia que existe con respecto a cómo se definen las rotaciones, puesto que dos de cuatro entrevistados dice que es por medio de reuniones generales, mientras que las otras personas dicen que es a través de reuniones directas con los graduados. Según lo comentado por la VP del área, esto se realiza en reuniones generales, sin embargo, resulta llamativo, que no todos quienes participan del proceso, tengan claro cómo es que se definen las rotaciones.

Esta desconexión en algunos puntos con la estrategia, además de apreciarse con las informaciones anteriores, se confirma dado que uno de los graduados manifestó que en una ocasión no pudo rotar en más de dos años a otra área, debido a que era indispensable en el negocio en donde estaba, puesto que de él dependía la implementación de un proyecto. Solo logró cambiar de área, cuando contrataron a dos nuevas personas que lo cubrieran.

“Estuve 2 años y 3 meses en la misma área, si reporté a distintos líderes, pero roté dentro del área (...) el primer año fue por pandemia y el segundo por necesidad del negocio [razón de por qué no rotó a un área diferente] que tenía que estar ahí porque si no estaba esa implementación que se estaba haciendo, no se podía hacer. Ahora llegaron dos nuevas personas y ahí pude rotar” (G3)

Es en base a este último ejemplo, donde se puede comenzar a dilucidar que la definición de vacantes, su perfil profesional y las rotaciones, están más bien conectadas a necesidades propias del negocio, pero del día a día, no pensando en las áreas que son importantes para que el graduado pueda asumir el liderazgo en el futuro. Es así como todo lo anterior, va en contra de la esencia estratégica del programa de graduados.

5.3.4 Estrategia Sigma

Se le consultó sobre la estrategia de la compañía a los cuatro grupos de cargos entrevistados: líderes de alto rango, managers de mandos medios, graduados y encargada, con el objetivo

de pesquisar cuál era el conocimiento existente de la estrategia en los diferentes niveles que participan del programa de graduados, ya sea en su diseño, ejecución o ambos. A continuación, en la tabla 2, se ordena desde los puntos más nombrados, a los menos nombrados, lo dicho por los entrevistados, en donde se señala con una X a la persona que lo mencionó.

Tabla 2
Frecuencia de estrategias mencionadas según grupos consultados

Estrategias	Grupos consultados										Total de menciones	%	
	Líderes de alto rango			Managers			Graduados			Encargada			
	L1	L2	L3	M1	M2	M3	G1	G2	G3	E			
Transformación digital	X	X		X		X				X		5	45%
ESG		X		X		X	X				X	5	45%
Enfoque diferente					X		X	X			X	4	36%
Desarrollo de personas	X	X	X									3	27%
Prepararse para el cambio	X	X	X									3	27%
Crecimiento en ventas	X		X			X						3	27%
EPCM - EPC				X					X			2	18%
Expandirse						X		X				2	18%
Sustentabilidad negocio					X							1	9%

Fuente: elaboración propia

A nivel de líderes de alto rango, sus resultados se resumen en la tabla 3, en donde a la izquierda se presenta la frecuencia de estrategias mencionadas según los líderes y a la derecha se relaciona cada frase con los puntos del plan estratégico de Sigma.

Tabla 3
Frecuencia de estrategias mencionadas según los líderes y su relación con los puntos del plan estratégico de Sigma

Estrategias	Líderes de alto rango					Puntos del plan
	L1	L2	L3	Total de menciones	%	
Desarrollo de personas	X	X	X	3	100%	→ 7
Prepararse para el cambio	X	X	X	3	100%	→ 8
Transformación digital	X	X		2	67%	→ 1
Crecimiento en ventas	X		X	2	67%	→ 2
ESG		X		1	33%	→ 1

Fuente: elaboración propia

Los líderes mencionaron cuatro de ocho puntos estratégicos del plan de Sigma. Existió una convergencia total a los puntos del plan que hablan de desarrollo profesional y la necesidad de estar preparados para el cambio. Por otra parte, dos tercios de los entrevistados mencionaron la transformación digital (relacionada al punto uno de crecer con innovación) y el crecimiento en ventas (punto dos sobre aumentar los ingresos totales). Por último, uno de los líderes mencionó la importancia de la ESG de cara al futuro (vinculada al primer punto de un crecimiento sostenible).

A nivel de managers, sus resultados se resumen en la tabla 4:

Tabla 4

Frecuencia de estrategias mencionadas según los managers y su relación con los puntos del plan estratégico de Sigma

Estrategias	Managers					Puntos del plan
	M1	M2	M3	Total de menciones	%	
Transformación digital	X		X	2	67%	→ 1
ESG	X		X	2	67%	→ 1
Enfoque diferente		X		1	33%	→ 2
Crecimiento en ventas			X	1	33%	→ 2
EPCM - EPC	X			1	33%	→ 6
Expandirse			X	1	33%	→ 2
Sustentabilidad negocio		X		1	33%	→ 1

Fuente: elaboración propia

Este grupo consultado habló de tres de ocho puntos estratégicos, sin embargo, no convergieron completamente con respecto a ninguno de los puntos que cada uno visualizaba como importantes. Los aspectos más nombrados, fueron la importancia de la ESG ($\frac{2}{3}$) y la transformación digital ($\frac{2}{3}$) ambas vinculadas al primer punto del plan de Sigma.

A nivel de graduados, la información recopilada se resume en la tabla 5.

Tabla 5

Frecuencia de estrategias mencionadas según los graduados y su relación con los puntos del plan estratégico de Sigma

Estrategias	Graduados					Puntos del plan
	G1	G2	G3	Total de menciones	%	
Enfoque diferente	X	X		2	67%	2
ESG	X			1	33%	1
Transformación digital			X	1	33%	1
EPCM - EPC		X		1	33%	6
Expandirse		X		1	33%	2

Fuente: elaboración propia

Al igual que con el grupo anterior, con los graduados pasó algo similar, mencionaron cuatro de ocho puntos estratégicos, pero no existió convergencia total con respecto a ningún punto del plan. El más nombrado, fue la necesidad de soluciones que aporten valor, lo que se relaciona con el tercer punto del plan. En relación con cómo obtuvieron esta información, convergieron en que fue gracias a que forman parte del programa de graduados, sin embargo, uno de ellos manifiesta que es difícil aplicarlo en el día a día.

Por último, la encargada del programa y la directora del área, solo mencionaron dos de ocho puntos estratégicos, en donde existió una convergencia total sobre la importancia de la ESG de cara a los futuros desafíos.

Existen divergencias entre las áreas con respecto a los puntos más importantes del plan, lo que claramente dificulta una selección estratégica de los graduados, puesto que, dependiendo del grupo consultado, todos identifican diferentes prioridades.

Otro punto importante para considerar es que solo a nivel de líderes, convergieron en dos puntos que fueron el desarrollo profesional y la necesidad de adaptarse, sin embargo, esto no es mencionado por ninguno de los managers, ofreciendo un panorama de la desalineación que existe hoy en la visión sobre los aspectos que cada uno ve como prioritario.

5.3.5 Alineación programa de graduados y estrategia Sigma

En lo que respecta a la alineación del programa de graduados con el plan estratégico de Sigma, uno de tres líderes de alto rango, manifiesta que el programa de graduados no está alineado porque falta más trabajo en los mandos medios. Los otros dos dicen que sí está alineado, sin embargo, no existe convergencia entre ellos sobre la razón, y lo mencionado, no se puede relacionar con ninguno de los puntos del plan estratégico.

“Creo que a nivel de más arriba tenemos todos muy claros el porqué del programa y el para qué, pero nos falta el entendimiento de la importancia del plan de graduados desde el punto de vista de los líderes del plano medio (...) es importante que gente que seleccione tenga muy claro el programa y por qué estamos seleccionando y siento que hay una disociación grande entre lo que piensan más arriba y el mando medio (...) no estamos trayendo gente para que les haga el trabajo más rápido o que quizá le solucione problemas que no han podido ver por tiempo, creo que hay que estar super alineados con eso y por eso creo que es importante que no se pierda la mirada de más arriba de lo que estamos buscando” (L3).

Por otra parte, dos de tres líderes de alto rango, creen que es necesario tener cuidado con las rotaciones y el mando medio, porque muchas veces los graduados quedan a merced de su líder y si él los quiere rotar o no, lo que diverge con el propósito inicial.

“Cuando nos juntamos entre todos a definir las rotaciones, existe un problema de conflicto de interés, cada uno pelea por lo que necesita para su área” (L2)

“Muchas veces nos hemos perdido, pero más en el mando medio, es que el programa nuestro son 3 rotaciones, entonces un líder lo tiene un año y ve que el chico es buenísimo, es super rápido y después cuesta que le busquen una rotación quizá en un área totalmente distinta, porque sienten que van a perder todo lo que invirtieron en él y ahí es donde falta cambiar el seteo mental de qué significa el programa de graduados” (L3)

Otra información interesante, que aportaron dos líderes de alto rango, es que en la actualidad el costo del graduado está asociado al presupuesto de cada área, lo que a su vez, impacta en la visión que se tiene del graduado. Esto se respalda en las informaciones recopiladas a nivel de managers, en donde dos de tres mencionaron que su decisión de querer graduados dependía del *budget*, incluso uno de ellos se refiere como “mis graduados” e indica que

espera que luego de las tres rotaciones, vuelva al área. Lo anterior, viene a reflejar la visión que tienen los mandos medios respecto al rol de los graduados.

“Uno de los problemas que hay es más operativo, porque cada uno tiene una línea de negocio y cuando pasan [a un área] llegan a ser un costo de la línea de negocio y entonces se vuelve un problema o una virtud para la línea de negocio y le quita la mirada global de la empresa” (L2)

“El programa nuestro son tres rotaciones, entonces un líder lo tiene 1 año y ve que el chico es buenísimo, es super rápido y después cuesta que le busquen una rotación quizá en un área totalmente distinta porque sienten que van a perder todo lo que invirtieron en él” (L3)

“Los cupos los defino yo, en general necesito uno o dos y es hartito y hay que pagar, yo tengo un budget que respetar (...) es una decisión mía de lo que veo en el negocio y necesito, difícilmente va a haber más, es un tema de budget” (M1)

“Obvio que esperamos que vuelvan [los graduados luego de las rotaciones] porque los pedimos, sino no los hubiéramos traído” (M2)

De lo anterior, se pueden vislumbrar tres puntos: 1) los managers, cuentan con poca visión estratégica (lo que se ratificó en el análisis del punto anterior), 2) las rotaciones muchas veces se hacen pensando más bien en el beneficio que obtendría el área en el corto plazo, más que lo que es bueno para Sigma a futuro y 3) el hecho de que los graduados representan un costo para la línea en la que están, afecta la visión estratégica que se tiene del rol.

5.3.6 Competencias

En las entrevistas se consultó tanto a los líderes de alto rango, los managers de mandos medios y la encargada del programa, sobre las competencias claves que ellos visualizaban que serían necesarias para los próximos cinco años, con el objetivo de comparar el perfil con el que se contaba en la actualidad y si éste estaba en línea o no de los desafíos estratégicos a los que tendría que hacer frente la compañía. Los principales resultados encontrados según cada grupo se resumen en la tabla 6:

Tabla 6

Frecuencia de competencias necesarias para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años mencionadas según grupos consultados

Competencias	Grupos consultados							Total de menciones	%
	Líderes de alto rango			Managers			Encargada		
	L1	L2	L3	M1	M2	M3	E		
Liderazgo	X	X				X	X	4	57%
Adaptabilidad		X	X		X		X	4	57%
Conocimiento no determinante	X	X	X					3	43%
Conocimiento de data				X	X			2	29%
Comunicación efectiva	X					X		2	29%
Colaboración	X		X					2	29%
Pensar "fuera de la caja"				X	X			2	29%
Pensamiento crítico				X		X		2	29%
Idioma		X						1	14%
Multitasking			X					1	14%
Proactividad	X							1	14%
Disposición a ir a terreno		X						1	14%
Habilidades sociales						X		1	14%
Trabajo en equipo							X	1	14%

Fuente: elaboración propia

La descripción de cada una de ellas, en base a lo dicho por los entrevistados, se encuentra en el anexo 9.

Tal y como fue mencionado anteriormente, en la actualidad, el perfil de competencias que se busca en los graduados considera el liderazgo, flexibilidad y trabajo en equipo.

A nivel transversal, cuatro de siete entrevistados concordaron con las dos primeras del perfil actual son claves. De éstas, sólo la adaptabilidad es mencionada de manera directa en la estrategia, ya que como bien indica el octavo punto del plan, Sigma busca que sus trabajadores “estén preparados para el cambio”, es decir de manera preliminar, del perfil ya definido solo una de las competencias está conectada con la estrategia.

Al revisar en detalle las respuestas para esta categoría por los grupos de cargos, es posible apreciar que si bien los directivos de alto rango convergen en que el conocimiento no es relevante, dos de tres managers opinan que el conocimiento de data es importante para enfrentar los desafíos de los próximos años.

Lo anterior, demuestra que existe divergencia entre los distintos grupos consultados respecto a las competencias que se requieren para superar los desafíos de los próximos años. Esto es un problema, puesto que al no existir claridad en lo que se va a buscar, las personas que participarán del programa solo se centrarán en las necesidades inmediatas del negocio y lo que ellos creen que es clave, dejando de lado otros factores.

5.3.7 Áreas estratégicas

Se le consultó tanto a los líderes de alto rango, como managers de mandos medios sobre las áreas que a su parecer eran estratégicas para Sigma. Las respuestas recopiladas se resumen en la tabla 7:

Tabla 7

Frecuencia de áreas claves para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años mencionadas según grupos consultados

Áreas	Grupos consultados						Total de menciones	%
	Líderes de alto rango			Managers				
	L1	L2	L3	M1	M2	M3		
No existe área, complemento de todas	X	X					2	33%
Área de Innovación	X					X	2	33%
Talent Adquisition	X						1	17%
Debe mejorar el mando medio			X				1	17%
Datos				X			1	17%
ESG				X			1	17%
M&M					X		1	17%
Business Development					X		1	17%

Fuente: elaboración propia

A nivel de altos directivos, dos de tres dicen que no existe un área más relevante. Esta información a su vez es ratificada por la VP del área de Desempeño y Personas, quién está conectada directamente con las conversaciones estratégicas de la compañía.

Si se analiza a nivel transversal, no existe convergencia sobre las áreas relevantes si se compara lo dicho por los dos grupos consultados.

Dentro de los puntos interesantes que surgieron acá, fue lo comentado por uno de los altos directivos, así como también la directora de Recursos Humanos, en donde en ambas entrevistas se destacó la necesidad de poner foco en el área media, debido a que, en la actualidad, existe una desconexión entre lo que los managers ven, versus lo que las personas en los puestos más altos están visualizando como desafíos para la organización.

“Si yo tuviera que ponerle un foco de aquí a los próximos cinco años, sería en el área media, los líderes de cada una de nuestras disciplinas, ahí debemos invertir y poner el foco, porque creo que existe una desconexión muy grande” (L3)

“El soporte del liderazgo es fundamental, que no quede solo en la necesidad de un gerente de línea de tener un cargo, tiene que ser más estratégico el programa (...) debe tener un sentido muy estratégico, no de requerimiento de cargo, porque para eso tenemos un programa de incorporar a gente de la compañía y esto es pensar en el futuro, formar líderes de la compañía” (D)

5.3.8 Cargos estratégicos

A nivel de cargos, se consultó a los dos grupos mencionados en la categoría anterior. Los líderes de alto rango convergieron en que no existen cargos claves para superar los desafíos de los próximos años, mientras que, a nivel de managers, si nombraron algunos cargos, sin embargo, no existió convergencia entre los que le parecían más relevantes.

A continuación, en la tabla 8 se resumen los más nombrados.

Tabla 8

Frecuencia de cargos claves para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años mencionadas según grupos consultados

Cargos	Grupos consultados						Total de menciones	%
	Líderes de alto rango			Managers				
	L1	L2	L3	M1	M2	M3		
No hay cargos más importantes	X	X	X				3	50%
Cargos varios para armar una nueva área				X			1	17%
Cargos varios gerenciales					X		1	17%
No cargos nuevos, reformular lo que está						X	1	17%

Fuente: elaboración propia

Si se analiza a nivel transversal, existe divergencia entre la información, esto impacta directamente en que si no saben bien qué cargos son más importantes de cara a los desafíos futuros, las visiones sobre qué perfiles profesionales necesitarán para los graduados quedarán sesgados a las propias áreas y, por ende, las necesidades inmediatas que pueda tener cada uno, perjudicando a que la búsqueda de candidatos no sea eficiente.

A continuación, se adjunta la tabla 9 que contiene un resumen de las principales divergencias por categoría que fueron obtenidas y comentadas anteriormente

Tabla 9
Resumen de las principales divergencias por categoría

Categoría	Divergencias
1) Objetivos del programa	- El programa de graduados es reconocido por la formación de líderes, pero no por su rol para contribuir a la estrategia.
2) Diseño y ejecución del programa de graduados	<p>- La encargada del programa afirma tener un rol asesor en la definición de vacantes del negocio, sin embargo, existe divergencia entre esto y lo comentado por los managers, quienes afirman que más bien se les hace preguntas sobre vacantes, necesidades del área y tipo de especialidad de ingeniería, no con foco estratégico.</p> <p>- La encargada menciona que es importante que los managers reconozcan que el programa de graduados es "su programa", sin embargo, uno de ellos menciona que él solo "recibió la orden".</p>
3) Rotaciones	<p>- En la actualidad existen divergencias sobre la forma en que se definen las rotaciones, 2/4 entrevistados dicen que es en una reunión general y otros 2/4 dicen que es en una reunión uno a uno. Según lo conversado con la VP, ella confirma que se lleva a cabo de la primera forma, sin embargo, resulta llamativo, que no todos quienes participan del proceso, tengan claro cómo es que se definen las rotaciones.</p> <p>- Al inicio del programa se buscaba que las rotaciones fueran estratégicas, sin embargo, esto diverge con la experiencia de uno de los graduados quien manifestó que no pudo rotar durante dos años y medio producto de que no tenía nadie que lo reemplazara en su área.</p>

4) Estrategia Sigma	- Existen divergencias entre las áreas con respecto a los puntos más importantes del plan estratégico, solo a nivel de líderes de alto rango, convergieron en dos puntos estratégicos que fueron el desarrollo profesional y la necesidad de adaptarse, sin embargo, esto no es mencionado por ninguno de los managers.
5) Alineación programa de graduados y estrategia Sigma	<p>- Dos de tres líderes de alto rango, mencionan que es necesario tener cuidado con las rotaciones y el mando medio, porque muchas veces los graduados quedan a merced de su líder y si él los quiere rotar o no y esto diverge del fin estratégico.</p> <p>- En la actualidad, según lo recopilado, el costo del graduado está asociado al presupuesto de cada área, lo que según lo manifestado por los entrevistados diverge y afecta la visión estratégica del graduado.</p>
6) Competencias	- Solo una de tres competencias del perfil actual se conecta con algún punto del plan estratégico. Sumado a esto y al mirar entre lo opinado por diferentes grupos, cinco de siete personas consideran el liderazgo y adaptabilidad como claves, sin embargo, a nivel de conocimientos, los líderes y managers divergen.
7) Áreas estratégicas	- Existe divergencia entre la percepción de áreas importantes para la compañía según el grupo que opine. Por una parte, los líderes de alto rango mencionan que no existe un área particular más estratégica que otra, sin embargo, los managers si mencionaron algunas.
8) Cargos estratégicos	- Ocurre algo similar a lo anterior, existe divergencia entre la percepción de cargos estratégicos según el grupo que opine. Los líderes de alto rango convergen en que no existe uno.

Fuente: elaboración propia basado en lo mencionado en las entrevistas

6. Propuesta de alineación

Considerando que se comprobó que el programa de graduados de Sigma no está alineado en algunos puntos con la estrategia de la compañía, se propone aplicar un plan a mediano plazo que considera dos focos de solución para cerrar estas brechas: 1) propuestas centradas en alinear el programa de graduados con la estrategia de la compañía y 2) propuestas centradas en asegurar que la alineación se mantenga en el tiempo. Para robustecer las soluciones, se realizó un benchmarking con dos empresas del mismo rubro.

Es importante mencionar que la aplicación de la propuesta permite definir el programa en base a la estrategia y objetivos de la organización, delimitando el perfil del graduado de manera más precisa, así como también las rotaciones que realizará. Esto implica graduados más preparados para hacer frente a los desafíos, con un crecimiento acelerado conectado con los requerimientos de la compañía y un programa que más allá de formarlos como líderes al estilo Sigma, les ofrece en su diseño situaciones y experiencias que les permitirá contar con visión estratégica, para una mejor toma de decisiones en el futuro, asegurando así la sostenibilidad de la organización.

A continuación, se detallan cada una de las acciones por categoría:

6.1. Propuestas centradas en alinear el programa de graduados con la estrategia de la compañía

En base a las informaciones recopiladas en el benchmarking, se propone realizar una reunión de “Talento” dividida en dos tandas durante el año: la primera, a realizar antes de buscar a los graduados para cada generación, en donde se definan las vacantes, perfil de los futuros graduados, así como también la rotación inicial, todo con un foco estratégico y una segunda tanda, a realizar seis meses después, en donde el foco es conversar respecto a lo que se ha realizado y las futuras rotaciones que deberían tener los graduados.

Para ello, se requiere que el equipo a participar de esta instancia se conforme por los líderes de altos mandos que están conectados con el diseño de la estrategia y la encargada del programa de graduados.

Si bien en la actualidad algunos miembros manifestaron que tenían una reunión para definir las rotaciones, con la actual propuesta se busca ampliar los temas acordados en esta reunión y basarse en análisis estratégicos para definir acciones, así como también, que la labor deje de ser de los managers de mandos medios y quede a cargo de los líderes de altos mandos, entendiendo que la conexión de estos últimos con la estrategia es más potente, pues participan en su diseño.

Para ello, antes de llevar a cabo esta instancia se propone que posterior a la definición de la estrategia de la compañía y antes de tener la primera tanda de la reunión de Talento, se realice una junta entre los líderes de alto mando que participaron del diseño del plan estratégico para identificar las áreas y cargos críticos con el objetivo de focalizar la búsqueda y formación de los graduados. Se recomienda que esta sesión esté liderada por un VP o director que también haya participado de la confección del plan, la cual se debe realizar al mes siguiente de la definición de la estrategia y volver a ejecutar si es que existen cambios significativos en algunos puntos estratégicos. Para esto, se recomiendan las siguientes acciones detalladas en profundidad:

6.1.1 Reconocer áreas estratégicas

Esta acción surge, debido a que se detectó una divergencia en las informaciones entregadas entre los líderes de alto rango y los managers de mandos medios respecto a cuáles son las áreas claves de Sigma. Sumado a ello, líderes de alto rango manifestaron que en la actualidad las rotaciones estaban quedando a la medida de lo que cada manager necesitaba, más que un objetivo conectado a la estrategia de la compañía. Por ello, se propone ocupar una matriz de impacto que permita focalizar la búsqueda de graduados en función de las áreas más

estratégicas que los requieran, dejando de pensar solo en las necesidades actuales de la compañía.

Para lograr lo anterior, se debe evaluar el impacto que cada una de las áreas tiene para el cumplimiento de las estrategias contempladas en el plan, por lo que se propone la siguiente matriz y escala:

ESTRATEGIAS	ÁREAS DE LA COMPAÑÍA					IMPACTO TOTAL
	Área 1	Área 2	Área 3	(...)	Área X	
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						
(...)						
Estrategia X						

IMPACTO	PUNTAJE
Sin impacto	1
Impacto débil	3
Mediano impacto	5
Impacto significativo	7
Impacto crítico	9

Fuente: elaboración propia

Para rellenarla, los líderes deben preguntarse, por ejemplo, ¿cómo impacta el área 1 en el logro de la estrategia 1 de la compañía?, luego se debe repetir el proceso para cada una de las estrategias y áreas. Finalmente, es necesario sumar los puntajes de cada columna para determinar el impacto total de cada área. Puntajes más altos significan que el impacto del área es mayor.

Esta información obtenida debe ser usada para el diseño del programa de graduados y para ello, se recomienda seguir una acción realizada por las dos empresas entrevistadas en el benchmarking: hacer alianzas estratégicas con las áreas. Esto implica asegurar que aquellas áreas que tengan más impacto sean una rotación obligatoria para todos los futuros graduados de la compañía e ir variando en aquellas que tengan menor impacto, según el perfil que se busque desarrollar en el graduado.

6.1.2 Identificar cargos críticos

Nuevamente, esta propuesta surge de una divergencia entre los líderes de alto rango y los managers de mandos medios, quienes no llegaron a un punto en común en lo que respecta a cargos críticos. El objetivo de esta solución es lograr identificar aquellos puestos que son claves para el cumplimiento exitoso de la estrategia de la compañía y evaluar qué rotaciones serían más adecuadas para los graduados, en función de ésta y la información anterior referida al área. Con esto se espera asegurar que los cargos estén cubiertos y cuenten con el perfil necesario en caso de salidas o ascensos de quienes los ocupan en la actualidad.

Para lograr ejecutar esta acción, se propone la siguiente matriz de identificación de cargos críticos:

		ESTRATEGIAS					EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
		Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	(...)	Estrategia X		
		%	%	%	%	%		
ÁREA	CARGO							
Área Z	Cargo A							
	Cargo B							
	Cargo C							
	(...)							
	Cargo X							

Fuente: elaboración propia

Ésta matriz debe ser aplicada luego de realizada la propuesta 6.1.1, puesto que se recomienda hacer para aquellas áreas más prioritarias.

Para ejecutar el modelo, se debe elegir un área, como por ejemplo la Z, para posteriormente listar los cargos que podrían ser ofrecidos para el programa de graduados. Se debe completar además las informaciones relacionadas a las estrategias de compañía en la fila superior. Antes de comenzar la evaluación punto por punto, se requerirá que los líderes de alto rango definan la ponderación de cada una de las estrategias, asignando un total de 100% entre

todas. Por ejemplo, la estrategia 1 podría tener 20%, la E2 un 10%, la E3 un 30% y la E4 un 40%, sumando en total 100%. Luego de eso, se debe evaluar el impacto que tiene el cargo, para el cumplimiento de cada una de las estrategias, siguiendo la siguiente escala:

CRITERIOS DE IMPACTO EN LA ESTRATEGIA	
1	Sin impacto relevante
3	Bajo impacto
5	Mediano impacto
7	Impacto significativo
9	Impacto crítico

Fuente: elaboración propia

Posterior a eso, se pondera cada puntaje y se suma la fila. Con esas informaciones, se procederá a clasificar el puntaje de cada cargo, considerando lo siguiente:

ESCALA DE EVALUACIÓN	
1,0-5,0	No crítico
5,1-7,0	Criticidad media
7,1-9,0	Criticidad alta

Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite la identificación de cargos críticos para cada área y focalizar el perfil de los graduados que se buscará a aquellos cargos que se requieren para el cumplimiento exitoso de la estrategia, de manera de gestionar el conocimiento y asegurar la sustentabilidad del negocio.

Una vez definida las dos informaciones anteriores, se puede realizar la reunión de Talento.

En relación con las áreas críticas, en base a la información encontrada, se deben definir rotaciones obligatorias que son importantes para el desarrollo de Sigma, así como también decidir las rotaciones iniciales que tendrán los graduados en la compañía. En lo que respecta a los cargos, en base a las informaciones detectadas y en función de aquellos roles que es necesario asegurar la continuidad debido a su criticidad, se deberá analizar la formación que deben tener los graduados para llenar esa vacante.

Sumada a esas informaciones, es necesario también definir las competencias que son vitales para el logro de la estrategia, puesto que esto permitirá establecer el requerimiento mínimo de competencias que deben cumplir los graduados al entrar y también aquellas que es importante que desarrollen durante el periodo que dure su formación en el programa. Para ello, se propone en detalle la siguiente acción:

6.1.3 Identificar el perfil de competencias de los graduados

En la recopilación de información se detectó que solo una de tres competencias del perfil actual se conecta con algún punto del plan estratégico. Por ello, se recomienda que la organización sea capaz de identificar cuáles son las competencias necesarias para ejecutar su actual plan y actualicen estas informaciones en conjunto con la estrategia.

Para ello, se propone aplicar el modelo de análisis estratégico de competencias, en donde para el logro de cada una de las estrategias, se debe identificar una competencia/as que ayuden a alcanzar la estrategia. Sumado a ello, se debe ofrecer una breve descripción de cada una de ellas, para evitar las ambigüedades.

ESTRATEGIA	COMPETENCIA/AS CLAVE PARA EL LOGRO DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA
Estrategia 1		
Estrategia 2		
Estrategia 3		
(...)		
Estrategia X		

Fuente: elaboración propia

Con esta información, se debe identificar cuáles serán un requisito mínimo para que los graduados puedan ingresar a la compañía y cuáles se buscarán desarrollar a lo largo de las

rotaciones, para que luego la encargada pueda proponer acciones para lograr aquello en el programa.

Se debe considerar también que tal y cómo planteó Alles y así también lo hacen las dos empresas del benchmarking entrevistadas, se debe pedir un grado adecuado de la competencia para los graduados, entendiendo que aún están en etapa de formación.

Esta acción deberá ser ejecutada por los líderes de alto rango, con un rol asesor de la encargada del programa de graduados. La información deberá ser actualizada en línea de la estrategia y su duración debería ser tanto como el plan, que para el caso de Sigma es de aproximadamente cinco años.

Luego de seis meses, es necesario que este equipo se vuelva a juntar, pero esta vez para conversar y definir las futuras rotaciones de los graduados de las generaciones presentes en la organización.

Es de vital importancia que los programas de desarrollo sean una mezcla de las necesidades organizacionales e individuales de los profesionales (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008). Para lograr lo primero y solo en caso de que algunos puntos o prioridades estratégicas hayan cambiado, se debe volver a aplicar los análisis, si no, es necesario discutir las rotaciones. En lo que respecta a lo segundo, será clave el rol de la encargada, quien se espera siga manteniendo una relación estrecha con los graduados y tenga conocimiento de sus preferencias. Se recomienda también que los líderes de alto rango tengan una conversación con sus managers con graduados a cargo con el objetivo de profundizar en esta información.

El foco de esta instancia es hacer un match entre ambas partes, sin embargo, es necesario considerar lo dicho por una de las empresas de Benchmarking sobre la importancia del rol asesor que tenga la encargada del programa para promocionar una determinada rotación,

puesto que quizá inicialmente el graduado no le podría llamar la atención, pero es debido a desconocimiento o falta de experiencia. Es necesario que la encargada tenga un rol activo en este tema.

6.2. Propuestas centradas en asegurar que la alineación del programa de graduados con la estrategia de la compañía se mantenga en el tiempo

Para lograr que la alineación se mantenga, se propone realizar acciones en tres focos para asegurar que la alineación perdure: encargada, líderes y presupuesto.

6.2.1 Realizar adecuaciones al rol de la encargada

Esta propuesta surge principalmente debido a una divergencia identificada en relación con el rol asesor de la encargada y al hecho de que la toma de decisión de las vacantes y perfil ya no estará a cargo de los managers de mandos medios.

En primer lugar, se propone que la encargada sea quien lidere, la reunión de Talento, para ello será de vital importancia que ésta se asegure que la instancia de detección de áreas y cargos críticos ya haya sido realizada de manera previa. Durante la sesión, debe tener un rol moderador para llevar a los líderes de alto rango a aterrizar la visión estratégica en acciones concretas para el programa de graduados en lo que a definición de perfil y rotaciones respecta. Además, es necesario que sea quien lidere la instancia de análisis de competencias críticas. Una vez terminada la reunión, es importante que informe todos los acuerdos a la VP de Personas por medio de un correo para dejar un registro de las informaciones revisadas.

En segundo lugar y tomando como referencia el benchmarking realizado, un punto importante que surgió fue que el equipo de Personas de la compañía tiene la responsabilidad de ser un *partner* estratégico entre los principales actores del programa y no solo con las áreas, sino que también preparando a los líderes que van a recibir a los graduados. Si bien esto se

ejecuta en la actualidad, dado que se propone que esas decisiones pasen a los líderes de alto rango, el acompañamiento con los managers de mandos medios ahora tendrá que ser mucho más potente, puesto que ellos no elegirán a los graduados y es la encargada quien debe transmitirles el foco estratégico que debe tener el programa y por ende las labores que estos ejecuten con ellos. Se recomienda que la encargada tenga tres reuniones uno a uno al año con los managers con graduados a cargo, con el objetivo de preguntar por las labores que ha realizado, cómo ha sido el desempeño y aconsejar en caso de ser necesario acciones para potenciar el rol estratégico del graduado.

En tercer lugar, se recomienda que la encargada, se asegure que todos los graduados luego del año ejecuten de manera obligatoria la rotación definida en la reunión de Talento. Para esto, será clave el tercer uno a uno que deberían tener en el periodo de rotación, en donde se destaque que se debe ir cerrando la participación del graduado en el proceso, incentivarlo a comenzar a disminuir labores y no incluirlo en nuevos planes si es que requerirá de mucho más tiempo del disponible.

Si bien es la encargada quien ejecutará estos cambios, es importante que la VP de Personas sea quien le informe a ella las nuevas tareas que ejecutará, ofreciendo gran énfasis al rol estratégico que debe tener.

6.2.2 Promover el involucramiento de los managers de mandos medios con el programa de graduados con visión estratégica

Esta propuesta surge de varias divergencias detectadas anteriormente, por una parte, la necesidad de mejorar el conocimiento estratégico de los managers, así como también cerrar las brechas en relación con diferentes informaciones dispares que se tienen del programa de graduados. El objetivo de esta propuesta es que los managers de mandos medios logren entender el foco estratégico del programa y sean capaces de ejecutar aquello en el día a día

del graduado, principalmente en las tareas y roles que les da. Para ello, se proponen dos acciones.

En primer lugar, se recomienda una instancia llamada “desayuno estratégico” a realizar al inicio de la rotación y a mediados de ella. En esta instancia, se invita a que los líderes de alto rango del área con los managers de mandos medios que tendrán graduados a cargo se reúnan a desayunar juntos y a conversar sobre 1) la estrategia de la compañía y 2) el programa de graduados. Se espera que, en esta sesión, no se hablen de temas técnicos del programa, sino que el foco esté en que los líderes logren transmitir la importancia estratégica discutida en la reunión de Talento. Éste debe comentarles acerca de la importancia de los graduados, la necesidad estratégica que se espera que resuelva, así como también lo que se espera del manager como su tutor a cargo (ofrecer tareas relevantes, que le dé una visión estratégica y que lo involucre en los temas). La idea es tener una conversación relajada, en donde se puedan resolver dudas, pedir consejo y se promueva el involucramiento de los managers. Se recomienda repetir esta instancia a la mitad de la rotación para conocer avances.

En segundo lugar, es necesario realizar un taller al inicio de cada rotación liderado por la encargada del programa el cual participen todos los managers con graduados a cargo. Esta instancia se dividirá en dos partes: al principio, se presentarán informaciones técnicas del programa, tales como objetivos, rotaciones, entre otros, con el propósito de mejorar el conocimiento de los managers respecto a informaciones básicas del programa. Luego, se pasará a una parte práctica de design thinking en grupo pequeños, en donde los managers deberán proponer una rotación atractiva para un graduado, en la que tendrán que especificar acciones para que ésta sea estratégica y llamativa. Luego, deberán compartirla con el resto de los grupos. La idea de esta instancia es disminuir las divergencias en informaciones básicas y promover el diseño de rotaciones estratégicas, compartiendo ideas que puedan ser

potencialmente buenas para lograr ese objetivo y complementar la importancia estratégica que adquirirán con los líderes de alto rango, con detalles más técnicos del programa.

En tercer lugar, se propone realizar a mitad de la rotación, una reunión con los managers con graduados a cargo, liderado por la encargada del programa. La idea de esta sesión es que sea más bien un conversatorio en donde los managers compartan los incidentes críticos que han tenido liderando graduados, ya sean positivos o negativos, con el objetivo de poder analizar lo bueno y malo de lo realizado. Es muy importante que la encargada esté muy atenta para destacar aquellas cosas que se hacen bien y corregir en caso de ser necesaria aquellas que escapan de lo que se busca en el programa.

6.2.3 Quitar a los graduados del presupuesto del área

En la actualidad los graduados forman parte del presupuesto de la línea de negocio y cuando pasan a un área llegan a ser el costo de la línea, lo que termina en que muchas veces se quite la mirada global, lo que afecta en la elección del perfil y rotaciones que tendrá, debido a que es un gasto para el área y se enfoca entonces en que tenga resultados inmediatos para ésta. Por ello y con el objetivo de eliminar factores relacionados a necesidades inmediatas, se recomienda que, para mantener la visión estratégica del programa, los graduados pasen a ser un costo de la organización en general y no de un área en particular para evitar sesgos en los líderes de alto rango.

Al analizar la viabilidad, junto a las barreras de este plan de propuestas que busca alinear la estrategia con el programa de graduados y mantenerla en el tiempo, el análisis se puede realizar a partir de tres factores: recursos disponibles, condiciones políticas y resistencias al cambio.

A nivel de recursos disponibles, de manera preliminar, no se requiere de contratar personal nuevo, pero sí será importante que se pueda avanzar en las competencias y funciones que

tiene la encargada actual, considerando que muchas de sus funciones cambiarán y estarán enfocadas de manera importante en la estrategia. También se requiere que la encargada maneje los análisis teóricos propuestos para lograr una correcta ejecución.

En general, los costos del plan de alineación propuestos no van a requerir grandes inversiones monetarias de manera preliminar para su aplicación, pero si demandan de mucho tiempo por parte de líderes de alto rango, encargada del programa y managers de mandos medios para lograr ejecutarlas de manera correcta. Esto es un punto importante para considerar puesto que estas personas por la esencia de sus cargos ya están muy ocupadas en su día a día.

En lo que respecta a las condiciones políticas, específicamente la disposición de las personas que toman las decisiones respecto de la implementación de las propuestas, en el caso particular de Sigma, se podría decir que tiene respaldo, puesto que el contacto se estableció con la VP del equipo de Personas y en muchas de las acciones, como hacer adecuaciones del rol de la encargada o el plan de comunicación, puede dar una orden *top down* que debe ser aplicada por el equipo. Sin embargo, hay otras soluciones que involucran a los líderes de altos mandos, tales como identificar áreas, cargos y competencias críticas, que podrían tener más resistencia.

Otra arista interesante de considerar en relación a las condiciones políticas, pero esta vez en lo que a riesgo de perder poder respecta es que, con el plan propuesto, los managers de mandos medios perderán poder, puesto que ya no influirá directamente en la decisión sobre las vacantes y rotaciones de los graduados. Esto a su vez se podría traducir en resistencias al cambio por parte de estos actores para ejecutar de manera correcta el plan, por ello, es muy importante la propuesta 6.2.2 que busca promover el involucramiento de los managers

Por último y hablando de las resistencias al cambio en particular, los líderes de alto rango podrían presentar barreras para ejecutar las acciones que los involucran, dado que implica dedicar más tiempo a una actividad extra. Acá hay dos puntos interesantes que se contraponen, pero que son interesantes de analizar, dado que por un lado, ya existe un precedente de que los líderes delegaron la labor de definir las vacantes y rotaciones a los managers de mandos medios, debido a que como comentó la VP de Personas, cuando se creó el programa, los primeros iban a ser quienes tomaban la decisión, por lo que podría ocurrir lo mismo y fallar el plan, mientras que por otro lado, a partir de las entrevistas en profundidad, la encargada del programa, la directora de Recursos Humanos, así como también los líderes, manifestaron lo importante que era una correcta ejecución del programa para Sigma Chile. Esto si bien es una dualidad, se debería aprovechar la valoración que tienen los líderes del programa para hacer un llamado a dedicarle más tiempo, dado que esta es una actividad estratégica, que se conecta con un rol de un cargo estratégico que, de delegarse, requiere de mantenerse conectado y realizar un seguimiento potente.

Otra resistencia al cambio interesante y que involucra también una condición política de pérdida de poder, es que los managers de mandos medios no quieran ejecutar el plan de manera correcta, puesto que al fin y al cabo deben preparar a jóvenes recién egresados, para que tengan un crecimiento acelerado y en el corto plazo estén preparados para asumir puestos de liderazgo, por lo que esto podría generar una especie de miedo a que “les quiten el puesto”.

Por último, en base a lo recopilado en las entrevistas, los líderes no detectaron áreas claves, ni cargos y señalaron que todos eran importantes. Con estas informaciones se puede presumir que podría existir resistencia en Sigma para implementar los análisis, sin embargo, estos son necesarios para lograr una mejor alineación de la estrategia y el programa de graduados.

7. Conclusiones

En la presente investigación se logró realizar un análisis de alineación del programa de graduados de Sigma con la estrategia organizacional desde la Gestión de Personas, identificando convergencias y divergencias entre estos dos elementos con el objetivo de proponer acciones que permitan alinear el programa de graduados de la compañía con su plan estratégico. Para ello, se aplicaron entrevistas en profundidad a 11 personas al interior de la compañía, en donde se recopiló información de los principales actores: líderes de alto rango, conocedores del plan estratégico, managers de mandos medios, quienes tenían a cargo los graduados, encargada del programa y la directora de recursos humanos, así como también se realizó un benchmarking con dos empresas del rubro para conocer lo que otras compañías estaban realizando y fortalecer las propuestas de solución.

Este proyecto surgió a partir de una necesidad específica de Sigma, por vincular el diseño del programa, específicamente la definición de vacantes, perfil y rotaciones, con objetivos estratégicos de la compañía y de esta manera potenciar el foco del programa y contar en el corto plazo con graduados preparados para asumir puestos de liderazgo con visión estratégica.

Los resultados confirmaron que el programa actual de Sigma no estaba alineado en algunos puntos con el plan estratégico de la compañía y se detectaron divergencias en ocho categorías relevantes del programa que estaban generando esa desalineación. Específicamente, se encontró que:

El programa solo es reconocido por la formación de líderes, pero no para contribuir a la estrategia. A nivel de diseño, no se comprueban acciones que confirmen el rol asesor de la encargada, como tampoco que los managers reconozcan el programa como propio. La definición de las rotaciones no es clara y existen divergencias entre los grupos consultados,

además de no comprobarse que las rotaciones actuales son estratégicas. En relación con la estrategia, existen divergencias entre los grupos respecto a los puntos más importantes. En la alineación del programa de graduados y estrategia de Sigma, los líderes destacan la importancia de tener cuidado con las rotaciones y mandos medios, debido a que quedan a merced del manager, más que objetivos estratégicos, además mencionan que en la actualidad el costo del graduado está asociado al presupuesto del área, lo que entorpece las rotaciones. En lo que respecta a competencias exigidas por el programa, solo una de las tres se conecta con algún punto del plan estratégico. Por último, existen divergencias entre los grupos respecto a áreas y cargos estratégicos para Sigma.

Todas las divergencias detectadas anteriormente permitieron ofrecer un plan de alineación enfocado en dos objetivos: 1) alinear el programa de graduados con la estrategia y 2) asegurar que esa alineación se mantenga en el tiempo. Para lo primero, las acciones fueron enfocadas en definir en una reunión de Talento, vacantes, perfil y rotaciones, ocupando herramientas para identificar áreas y cargos críticos, así como también competencias. Mientras que, para lo segundo, se recomendó adecuar el rol de la encargada, generar mayor involucramiento de los managers en el programa y quitar a los graduados del presupuesto de cada área y dejarlos en el de la compañía.

Estos resultados implican por ende la necesidad de realizar adecuaciones en el programa de graduados para lograr alinearlos con la estrategia de la compañía, entendida como aquellos comportamientos que debe realizar Sigma para enfrentarse a un mundo cambiante y mantenerse competitivos (Chiavenato, 2009). Lo anterior, permitirá definir de manera concreta vacantes, perfil y rotaciones, que estén conectadas a la estrategia de la compañía y no que surjan de necesidades inmediatas de las áreas o managers.

Las implicancias de la propuesta para la organización, desde la perspectiva de prácticas organizacionales, es que permite fortalecer el rol estratégico de Recursos Humanos (Ulrich,

2004), al vincular acciones con objetivos organizacionales, convirtiéndose en un socio estratégico. Sumado a lo anterior, ofrece dentro de sus propuestas, un programa que considerará tanto las necesidades organizacionales, así como también las individuales de los profesionales (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008) al definir las rotaciones en base a áreas estratégicas, cargos críticos y competencias claves, pero también teniendo en cuenta las expectativas de los graduados en la reunión de Talento.

Desde la perspectiva de la dinámica organizacional, es que surgen varios análisis interesantes que es necesario considerar a la hora de aplicar la propuesta de alineación.

En primer lugar, el nuevo plan de recomendación implica cambios: pasar la definición de vacantes, perfil y rotaciones, a los líderes de alto rango, en vez de los managers de mandos medios, incorporar análisis estratégicos para la toma de decisiones y adecuar el rol de la encargada. Todo esto podría implicar una resistencia al cambio, en la que Kübler-Ross & Kessler (2006) reconocen las siguientes fases: 1) negación, en donde no se asume el cambio 2) cólera, se presentan sensaciones de enojo e injusticia, 3) negociación de la realidad, en donde existe un regateo interno y se debe asumir cambios por partes, 4) valle de desesperanza transitoria, la etapa más difícil donde la realidad del cambio es innegable y 5) aceptación y crecimiento o rechazo, sin embargo, para poder lograr efectivamente superar la etapa cuatro de manera positiva, será clave un líder reconocido con una visión razonable del futuro.

En segundo lugar, el cambio que implica que la definición de vacantes, perfil y rotaciones, pase ahora a manos de los líderes de alto rango, pone en amenaza el poder que tenían sobre el proceso de toma de decisión (Morgan, 1986) del programa los managers, dado que antes tenían una gran influencia para opinar sobre los asuntos de Sigma en relación al programa e incluso la misma rotación que iba a tener que dirigir, sin embargo, esto ya no será posible con la nueva propuesta, puesto que se traspa a los líderes de alto rango. Si bien esto genera

beneficios de cara a la aplicación con foco estratégico, es necesario considerar las repercusiones que podría traer para los managers.

En tercer lugar, es necesario que exista mayor interés por parte del equipo de Personas sobre temas estratégicos puesto que ahora será relevante para lograr ejecutar de manera correcta el programa.

Por último, es necesario prestar atención a las dinámicas entre manager y graduado durante la rotación, debido a que en esta relación podrían llegar a existir muchos miedos por parte del líder de que estos graduados le quiten el puesto o estén preparando a la persona que lo reemplazará y, por otro lado, también todas las ansiedades que tienen los graduados del proceso, al querer aprender de la manera más acelerada posible. Acá, nuevamente será clave el rol que tengan los líderes.

Posibilidades de realizar intervenciones

Si bien esta es una propuesta de bajo costo, para poder lograr una correcta ejecución del plan de alineación, se requiere dedicar mucho más tiempo por parte de los líderes de alto rango, managers de mandos medios y especialmente la encargada del programa. Sumado a ello, también es necesario que los managers de mandos medios se logren involucrar con lo que implica realizar el programa de graduados de manera correcta. También se requiere de voluntad por parte de todos los participantes de ocupar análisis para una toma de decisiones estratégicas.

Las condiciones actuales indican que podría existir resistencia por parte de los líderes de alto mando para participar de estas tareas, debido a que cuando se creó el programa de graduados en Sigma, estaba diseñado de esta manera, sin embargo, estos lo delegaron. En

la actualidad, los líderes son quienes poseen visión estratégica, por ende son los más adecuados para ejecutar este proceso.

Sumado a lo anterior, es necesario cambiar el pensamiento actual de los managers de mandos medios respecto al programa de graduados y generar involucramiento con sus acciones.

Para lograr todo lo anterior, a nivel de prácticas gerenciales será importante de manera preliminar, adecuar el cargo de la encargada. Sumado a ello, es necesario comenzar a utilizar análisis estratégicos para fortalecer la toma de decisiones del programa.

Por último, a nivel de dinámica organizacional, entendiendo que existirá un proceso de cambio importante y que la correcta aplicación dependerá del liderazgo tanto de los altos mandos, como de los managers, es necesario que el equipo de Personas de Sigma, informe, motive y eduque adecuadamente a ambos grupos, para que ellos repliquen lo mismo con los graduados.

Aprendizajes vinculados al Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

El Magíster en su formación general, brindó las herramientas necesarias para ejecutar adecuadamente un proceso de Investigación Acción, que fue la metodología utilizada para realizar esta investigación, con excepción de que las propuestas no fueron ejecutadas. Sumado a ello, los diferentes cursos del programa promovieron un análisis crítico de casos reales, de manera de comprender problemáticas de Gestión de Personas ya sea vinculadas a prácticas del área o a dinámicas organizacionales, para luego reconocer sus causas y así ofrecer soluciones adecuadas con alto impacto.

En particular, fue clave contar con los conocimientos de Planificación y Toma de Decisiones Estratégicas en Gestión de Personas, puesto que permitió entender la situación que estaba viviendo Sigma y ofrecer soluciones adecuadas, para lograr una correcta vinculación entre el programa de graduados de la compañía, con la estrategia de Sigma, brindando herramientas concretas en base a conceptos presentados en el curso. Además de ello, reforzó la necesidad de prestar atención a que las acciones de Gestión de Personas estén vinculadas a los objetivos organizacionales, de manera de agregar valor al éxito organizacional y a la función de Personas como tal.

Por otra parte, también fue importante lo revisado en los cursos de Investigación Acción I y II, puesto que permitió replicar un proceso similar a éste al trabajar con una empresa y profundizó en herramientas específicas para realizar cada parte del proceso, en donde la profundización de los métodos de análisis de información, como la codificación, fueron claves.

Futuras investigaciones

En el presente trabajo, el foco estuvo en comprender cómo alinear el programa de graduados de Sigma, con la estrategia de la compañía, sin embargo, durante las entrevistas en profundidad surgieron informaciones interesantes de analizar por parte de la compañía y que incluso podrían dar origen a futuras investigaciones, tanto a nivel de prácticas de personas, como de dinámica organizacional.

En lo que respecta a prácticas de personas, se recomienda evaluar si hoy Sigma requiere de un programa de graduados especialista, sumado al gerencial que ya tiene, esto debido a cómo se han ejecutado las rotaciones hoy en día, en donde muchos graduados no quieren rotar, debido a que les gusta un área en particular y prefieren seguir aprendiendo de ella. Sumado a eso, una cantidad importante de entrevistados mencionó que sería interesante contar con un programa de graduados con este foco.

En una línea similar, se recomienda que, en el proceso de selección, se evalúe que las personas estén interesadas en un programa con foco gerencial y no especialista si es que éste aún no se desarrolla.

Por otro lado, a nivel de Dinámica Organizacional, una arista interesante de profundizar es en el rol de los managers de mandos medios a cargo de los graduados, para comprender cómo los miedos y ansiedades influyen en su forma de ejecutar sus actividades correctamente. Con esta información se podrían ofrecer acciones de Gestión de Personas interesantes. Por otro lado, el rol de la encargada del programa fue muy valorado por los graduados y sería relevante explorar qué específicamente hace y si es que eso tiene impacto en el involucramiento de los graduados y managers o no.

A partir de la investigación, se pudo notar que si bien el programa de graduados es muy utilizado hoy en día, es un tema aún poco explorado en la literatura, lo que da cuenta de una oportunidad para desarrollar nuevo conocimiento, así como también descubrir nuevas aristas para mejorar su aplicación en el mundo organizacional, entendiendo que los programas de graduados hoy, son una acción potente para formar talento con visión estratégica y preparado para en un corto plazo, asumir puestos de liderazgo.

Bibliografía

Algotsson, F., Johansson, C. & Lindskog, A. (2016). *Talent retention: a case study of two companies trainee programmes* (Bachelor thesis within Business Administration). Manuscript not published. Jönköping University, Jönköping, Suecia.

Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

BCG (2021). Digitalización, gestión del talento y planificación del futuro del trabajo, los actuales desafíos para Recursos Humanos. Extraído desde: <https://www.bcg.com/press/30june2021-digitization-management-of-talent-and-planning-of-the-future-of-work-the-current-challenges-for-human-resources>

Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92, 27(1/2).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, México: McGraw-Hill.

Connor, H. & Shaw, S. (2008). Graduate training and development: current trends and issues. *Education + Training*, 50, 357-365.

Favaro, K. (2019, Marzo). ¿Cuánto debe durar una estrategia a largo plazo?. *Estrategias + Negocios de PwC*. Extraído desde: <https://ideas.pwc.es/archivos/20190329/cuanto-debe-durar-una-estrategia-a-largo-plazo/>

Filippi, A. & González, A. (2014). *Programas de jóvenes profesionales en el sector energético* (Tesis). Manuscrito no publicado. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.

First Job (s.f.). 7 razones por las cuáles fallan los programas trainee en las empresas. Extraído desde: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/7-razones-las-cuales-fallan-los-programas-trainee-las-empresas/>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). Madrid, España: Pearson.

Hatun, A. (2011). La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Revista Harvard Business Review*, 66-76.

HR LATAM (2021). Programa Trainee: Cómo capitalizar el talento joven. Extraído desde: <https://hrlatam.com/blog/programa-trainee/>

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. (2006). *Sobre el duelo y el dolor* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Luciérnaga.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.) [Versión Adobe].

McDermott, E., Mangan, J., O'Connor, M. (2006). Graduate development programmes and satisfaction levels. *Journal of European Industrial Training*, 30, 456-471.

Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage

Otonello, J. (2017). *Los programas de jóvenes profesionales: ¿herramienta útil para crear valor o tendencia del mercado laboral actual?* (Tesis). Manuscrito no publicado. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Rue, L., Ibrahim, N. & Byars, L. (2016). *Human resource management* (11th ed.) [Versión Adobe].

Sahlin, D., Linderöth, L., & Sjögren, G. (2007). *Trainee programs- a source of success?: An explorative study of companies in the Swedish IT-Industry* (Bachelor's Thesis in Strategy and Technology). Manuscript not published. Högskolan i Jönköping, Jönköping, Suecia.

Snell, S., Morris, S. & Bohlander, G. (2016). *Managing human resource* (17th ed.) [Versión Adobe].

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Thom, N. (2015). Talent Management through "Trainee Programmes" Conceptual Preliminaries and Research-Based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates. *ORGANIZ*, 48.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: la próxima agenda de RR.HH. *Harvard Business School Press*, 60-75.

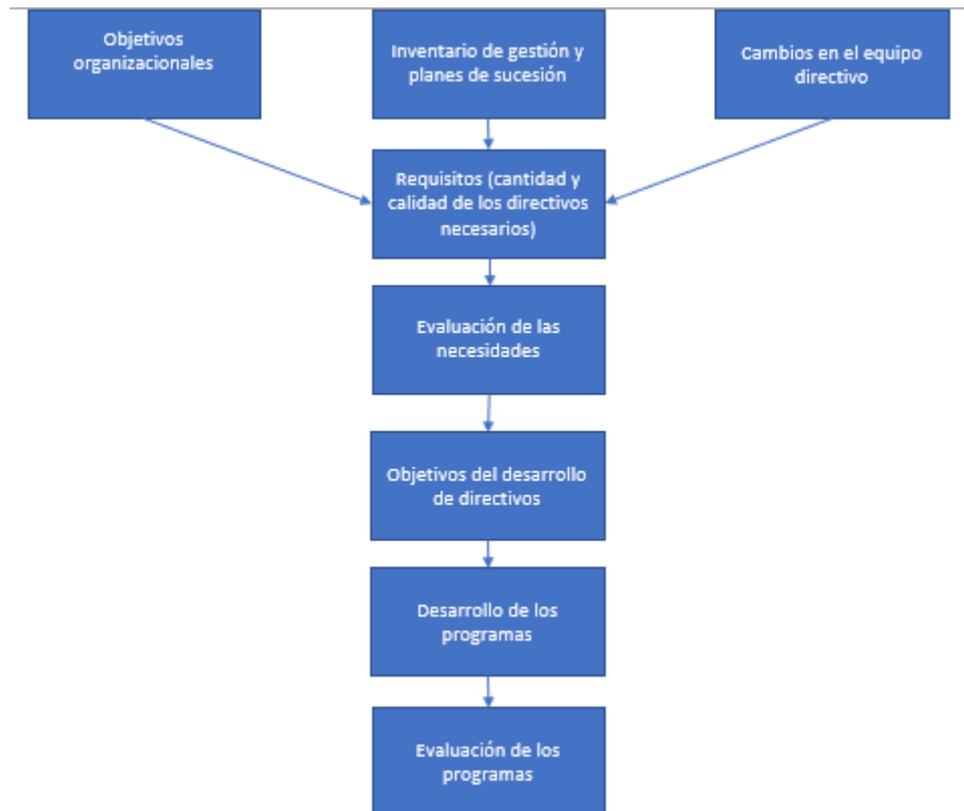
Anexos

Anexo 1: Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva



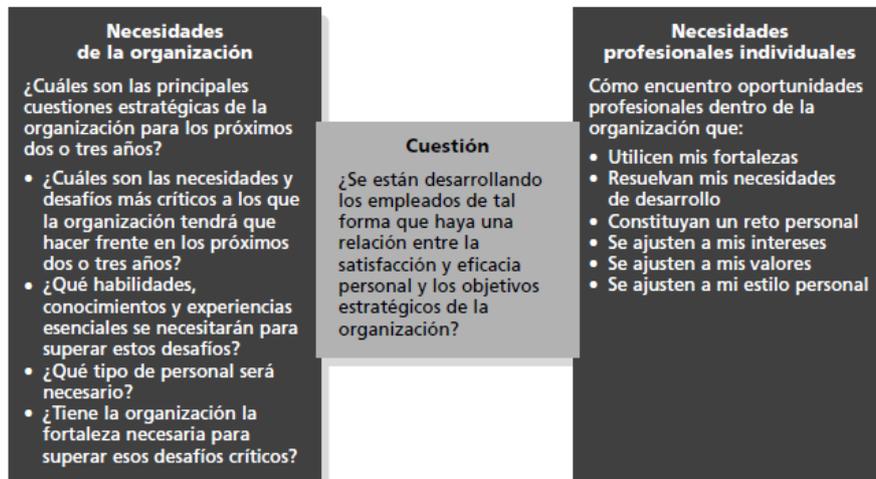
Extraído desde: Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Anexo 2: Proceso desarrollo de directivos



Fuente: elaboración propia, a partir de los contenidos traducidos de Rue, L., Ibrahim, N. & Byars, L. (2016). Human resource management (11th ed.) [Versión Adobe].

Anexo 3: Sistema de desarrollo profesional: vinculación de las necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales



Fuente: Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. Y Shore, J. E. (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce encontrada en Gomez-Mejía, Balkyn & Cardy.*

Anexo 4: Armonización de las necesidades de la persona y las de la organización



Fuente: elaboración propia, a partir de los contenidos traducidos de Snell, S., Morris, S. & Bohlander, G. (2016). Managing human resource (17th ed.) [Versión Adobe].

Anexo 5: Pauta de preguntas

- **Encargada programa graduados Sigma y Directora de Recursos Humanos**

- 1) ¿Qué conoce de la estrategia de Sigma?
- 2) ¿Cuál es el objetivo del programa de graduados de Sigma?
- 3) ¿Cómo se diseña el programa de graduados de Sigma?
- 4) ¿Cómo definen el perfil del graduado Sigma? A nivel de competencias y estudios del graduado.
- 5) ¿Cuál es su rol en el diseño del programa de graduados de Sigma?
- 6) ¿Cuál es su rol en la ejecución del programa de graduados de Sigma?
- 7) ¿Cree que sería posible mejorar el programa actual? -> ¿cómo?

- **Managers de Sigma**

- 1) ¿Cuáles son los desafíos más críticos a los que la organización tendrá que hacer frente en los próximos 5 años?
- 2) ¿Cuáles serían las principales habilidades, conocimientos y actitudes se necesitarán para superar estos desafíos?
- 3) ¿Qué áreas/cargos serían más relevantes para lograr superar estos desafíos?
- 4) ¿Usted conoce el plan estratégico de la empresa? -> ¿de qué manera lo ha conocido?
- 5) ¿Cuál es su rol en el diseño del programa de graduados? -> ¿En qué aspectos se enfoca al momento de definir las vacantes del programa?
- 6) ¿Cuál es su rol en la ejecución del programa de graduados? -> ¿Cómo define las rotaciones de los graduados?

Las preguntas 1, 2 y 3, se basaron en lo expuesto por Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos (5ª ed.). Madrid, España: Pearson.

- **Directivos de alto rango de Sigma**

- 1) ¿Cuáles son los desafíos más críticos a los que la organización tendrá que hacer frente en los próximos 5 años?
- 2) ¿Cuáles serían las principales habilidades, conocimientos y actitudes se necesitarán para superar estos desafíos?
- 3) ¿Qué áreas/cargos serían más relevantes para lograr superar estos desafíos?
- 4) ¿Qué puntos del plan estratégico considera usted más relevantes?
- 5) ¿Cree que el programa actual de graduados está alineado con el plan estratégico? -> ¿de qué manera? -> ¿Qué recomendaría para que el programa esté alineado al plan estratégico?

Las preguntas 1, 2 y 3, se basaron en lo expuesto por Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos (5ª ed.). Madrid, España: Pearson.

- **Graduados**

- 1) ¿Conoce el plan estratégico de la empresa? -> ¿Qué partes?, ¿cómo lo conoce?
- 2) ¿Conoce los objetivos y planes del programa de graduados?, ¿cuáles son? -> ¿Qué partes?, ¿cómo los conoce?
- 3) ¿Cree que el programa de graduados está alineado con la estrategia de la organización? -> ¿En qué puntos?
- 4) Bajo su perspectiva, ¿cómo se podría alinear el programa de graduados con el plan estratégico de la empresa?

- **Benchmarking**

- 1) ¿Cuál es el objetivo del programa de graduados?
- 2) ¿Cómo se diseña el programa de graduados de la compañía?
- 3) ¿Cómo definen el perfil (competencias /estudios) del graduado?
- 4) ¿Cuál es su rol en el diseño del programa de graduados?
- 5) ¿Cuál es su rol en la ejecución del programa de graduados?
- 6) ¿Cree que sería posible mejorar el programa actual? -> ¿cómo?
- 7) ¿El programa de graduados está alineado con el plan estratégico?. Si -> ¿Cómo logran alinearlos?; No -> ¿Cuáles serían sus sugerencias para que esté alineado?

Anexo 6: Cruce de preguntas

Categorías consultadas a los grupos entrevistados

N°	Categorías	Grupos entrevistados consultados				
		Líderes de alto rango	Managers	Graduados	Encargada	Directora RRHH
1	Objetivos del programa de graduados			X	X	X
2	Diseño y ejecución programa del programa de graduados		X		X	
3	Rotaciones		X		X	
4	Estrategia Sigma	X	X	X	X	X
5	Alineación programa de graduados y estrategia Sigma	X				
6	Competencias	X	X		X	
7	Áreas estratégicas	X	X			
8	Cargos estratégicos	X	X			
9	Recomendaciones	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Extracto entrevistas sobre objetivo del programa de graduados.

Extractos relacionados al objetivo de formación de líderes

“El objetivo más puro es reclutar, desarrollar y preparar a los futuros líderes (...) darles todas las herramientas que requieran para que crezcan con nosotros y sean los futuros líderes del negocio” (E)

“Formar personas que tienen un perfil generalista interesante, ingenieros que tengan un buen perfil y el día de mañana se transformen en líderes” (D)

“(...) buscan a los futuros líderes de la compañía y así te lo hacen sentir también (...) te dan el espacio para ir liderando cosas” (G3)

Extractos relacionados al objetivo de potenciar al graduado

“El objetivo del programa de graduados es potenciarme como profesional y potenciar a un empleado de la empresa que va a ser mucho más camisetaado, que va a entender la empresa a un nivel global y que va a poder aspirar a mucho más” (G1)

“ (...) El objetivo es formar los nuevos líderes de la compañía (...) agarrar a los jóvenes talentos, los high potential, invertir en ellos, tanto en términos de un sueldo competitivo, tiempo, coaching, oportunidades, exposición, para que nuestro desarrollo sea acelerado y dar el espacio para que jóvenes con alto potencial que tienen madera para ser líderes, puedan serlo en algunos años dentro de la compañía” (G2)

“(...) la compañía ve en los graduados a una persona que a la larga sea lo más funcional posible (...) puesto que se han entregado muchas herramientas para llevar eso a cabo” (G3)

Anexo 8: Extracto entrevistas sobre el diseño del programa de graduados

“(...) no tengo ninguna injerencia, mi injerencia es que participo en la selección” (M1)

“(...) no tengo un rol (...) el único que tuve fue asistir a la entrevista y verificar que los pasos previos para poder calificar a uno y otro se cumplieran” (M2)

“(...) estoy por primera vez siendo supervisor de un graduado (...) por ende mi conocimiento del programa de graduados es bastante mínimo, salvo la supervisión, por ende, menor aún en el diseño (...) si he participado en las fases de búsqueda y selección de graduados” (M3).

Anexo 9: Definición de competencias recopiladas en las entrevistas

Liderazgo	Encontrar personas que pueden asumir roles de liderazgo, que deben tener una fundación muy técnica, pero que deben tener habilidades blandas.
Adaptabilidad	Capacidad de mantenerse actualizados a los cambios tecnológicos de manera dinámica, saber moldearse o tomar distintas actitudes en función de lo que se necesite para el minuto. Estar preparados para enfrentar una industria sumamente cambiante.
Conocimiento no determinante	La competencia técnica es la base, pero es lo más simple, el saber hacer no es suficiente, porque siempre puedes aprender a hacerlo con la actitud correcta.
Conocimiento de data	Conocimiento de datos para lograr interpretar la información y extraer lo más relevante, esto permitirá adaptarse a las nuevas tecnologías.
Comunicación efectiva	Saber comunicar de buena manera su conocimiento, con capacidad de transmitir esa información a otros.
Colaboración	No se definió, solo se nombró.
Pensar "fuera de la caja"	Pensar las cosas de una manera distinta a cómo siempre se ha hecho y buscar soluciones diferentes.
Pensamiento crítico	Tener la capacidad de cuestionar las cosas que siempre se han hecho iguales, conectar ideas, organizar ideas y ser capaz de analizar todo el contexto.
Idioma	El idioma, específicamente el dominio del inglés, dado que es una empresa global es imprescindible.
Multitasking	Tener la capacidad de hacer distintas cosas en caso de ser necesario.
Proactividad	No se definió, solo se nombró.
Disposición a ir a terreno	Tener la disposición de ir a terreno, tener la capacidad de balancear la vida y la obra.
Habilidades sociales	Saber conectar con gente.
Trabajo en equipo	No se definió, solo se nombró.

