



Estructura formativa de programas de trainee como desarrollo de habilidades en Multinacionales chilenas

Proyecto de título para optar al grado de:

Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Investigadora

Carolina Escobar González

Profesor Guía

Sebastián Ugarte

Santiago, Abril 2023

Dedicatoria

A mi familia por estar siempre para apoyarme en cada paso del camino.

A mis amigas y amigos por estar siempre que los necesité.

Agradecimientos

Al profesor Sebastián por sus consejos y apoyo constante, a las personas que participaron como entrevistados de esta investigación y a los que me ayudaron para contactarlos.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Marco Teórico..... | 5 |
| Metodología..... | 8 |
| Análisis y profundización del proceso investigado..... | 10 |
| Propuesta de intervención..... | 20 |
| Conclusiones..... | 22 |
| Bibliografía..... | 26 |
| Anexos..... | 28 |

Resumen ejecutivo

Los programas de trainees son una opción que proporciona una forma dinámica de integrar a estos profesionales y además probarlos dentro de las áreas de las organizaciones donde se sientan más cómodos y/o su potencial sea mejor desarrollado.

Las razones dentro de la investigación son vincular el objetivo de estos programas con lo que sucede realmente en las organizaciones chilenas, si se cumplen los objetivos de estos programas, que es desarrollar capacidades y habilidades a estos recién egresados, y como desde recursos humanos se tiene un rol fundamental en la construcción y aplicación de estos programas.

Para evidenciar lo anterior se realizaron diversas entrevistas a ex y actuales trainees con las versiones del programa interáreas y área fija de trabajo, estas entrevistas tenían un objetivo exploratorio, donde a través de una semi estructura se pudo identificar lo que vivieron y viven estos recién egresados en sus lugares de trabajo, sus percepciones al respecto y el cumplimiento de los objetivos principales de estos programas.

Lo primero que quedó al descubierto es el tipo de organización que usa este tipo de programas, multinacionales, con gran cantidad de trabajadores, que logran desarrollar capacidades y habilidades, pero no siempre con una estructura clara para todos en la organización, donde se privilegia más el día a día que el aprendizaje formal a través de capacitaciones o mentoring. Además de eso el feedback no es constante, instancia fundamental para reconocer las fortalezas de los trainees, pero también generar planes de acción relacionados a ello.

A modo de conclusión, se presenta una herramienta que permitirá ser una guía para estructurar los programas de trainee, teniendo un enfoque del desarrollo de habilidades y conocimiento siempre en el centro e integrando a todos los actores dentro de ella.

1. Introducción del proyecto

Los programas de trainee comenzaron en Alemania inmediatamente después de la segunda guerra mundial, enfocándose en graduados de negocios y economía (Thom, 2015, p. 40). Por lo que se tienen bastantes años de investigación al respecto que pueden ayudar a entender estos programas de mejor forma. En nuestro país pueden parecer algo reciente, ya que desde el 2012 se comienza recién a hablar de esto en las noticias, comenzando con empresas como Cervecería Chile, Codelco, Procter & Gamble, Unilever, Banco Santander, Banco de Chile, BBVA, BCI, Deloitte, AngloAmerican, BHP Billiton, 3M, Enersis, Cencosud, Walmart, entre otros (Rivera, 2012).

El objetivo de estos programas es atraer, reclutar, desarrollar y retener profesionales jóvenes y recién graduados con habilidades consideradas esenciales para aportar a la competitividad organizacional (Jonsson y Thorgren, 2017, p. 1738). Es por ello que los programas de trainee son vistos y usados por las empresas como una herramienta que aporta a la estrategia de reclutamiento con respecto al objetivo de llenar en un futuro posiciones de trabajo críticas (Coelho, 2019, p. 18).

Becker (2013) explica las características de los programas de trainee, estos tienen una duración de entre 6 a 24 meses, en donde los graduados universitarios se integran sistemáticamente a la organización, a las tareas que deben realizar y a la cultura organizacional de esta. Cabe destacar que los profesionales seleccionados son reclutados desde las mejores universidades del país, cuando ya están titulados o a punto de estarlo, por lo que se aseguran de tener un pool de posibles trabajadores con las capacidades que requiere la organización, sin tanta experiencia (solo prácticas profesionales), pero con la motivación necesaria para aprender.

Luego de haber reclutado y seleccionado a los nuevos trainees que se integrarán a la organización comienzan las etapas en donde se deben desarrollar las habilidades de estos trabajadores, esto se realiza con ciertas actividades específicas que aportan a este desarrollo profesional, a nivel personal y grupal. En primer lugar, se comienza con un periodo de inducción, para continuar con un trabajo en habilidades blandas y actividades de grupos, coaching continuo y experiencia en diferentes unidades de negocios dentro de la organización (Coelho, 2019, p. 17). A través del acompañamiento continuo a estos recién graduados y la oportunidad de probarse en distintas áreas de la organización se aseguran de tener a los profesionales con mejor rendimiento en las áreas que se pueden desempeñar mejor y tenga un compromiso mayor con esta.

Las compañías están poniendo cada vez más esfuerzos y recursos en los programas de jóvenes profesionales para contratar graduados motivados y altamente calificados y superar la falta de conocimiento práctico que tienen estos trabajadores, además de asegurarse que al final del programa los trainees continúen comprometidos y continúen en la empresa por un largo periodo de tiempo (Coelho, 2019, p. 20).

Como se mencionó en un inicio, en Chile estos programas son relativamente nuevos y aplicados por organizaciones multinacionales mayormente, en donde las investigaciones de

estos temas son generalmente europeos debido al tiempo que llevan usándose como una estrategia de reclutamiento y selección de recién graduados, es por ellos que resulta pertinente realizar la pregunta **¿Cuál es la correcta estructura a la hora de establecer planes de trainees que permitan el desarrollo de jóvenes profesionales en multinacionales chilenas?**

El objetivo principal de esta investigación es crear un plan como herramienta de seguimiento en las organizaciones que sirva como guía a la hora de estructurar planes de trainee en organizaciones, para poder desarrollar a estos jóvenes profesionales.

Para cumplir lo anterior, es necesario entender qué habilidades desarrolladas en los programas de trainee son fundamentales según expertos en programas de trainee, para ello es necesario evaluar qué métodos de desarrollo de habilidades y competencias se usan en organizaciones y cómo estas se relacionan con esas habilidades fundamentales.

El segundo objetivo secundario es entender que habilidades desarrolladas en los programas de trainee son fundamentales según actuales y ex trainees, para ello es necesario evaluar qué métodos de desarrollo de habilidades y competencias se usan en organizaciones y cuáles se ponen más en práctica.

El tercer objetivo secundario es evaluar si los programas dejan claros sus objetivos de desarrollo antes, durante y finalizado el programa. Para ello es necesario identificar si las actividades de desarrollo son previamente informadas y a su vez se realiza una explicación del objetivo de estas.

Finalmente, reconocer si los programas funcionan realmente como desarrollo de capacidades y habilidades, para ello es necesario identificar las diferencias entre estos programas y un ingreso normal a una organización, esto se puede realizar a través de ex trainees.

2. Marco Teórico: Revisión Literaria de Buenas Prácticas

Realizar la transición desde la Universidad al primer trabajo es un proceso grande y estresante para los recién graduados (Polach, 2004, p. 5), es por ello que las organizaciones deben idear estrategias para facilitarles este desafío. Un método para hacerlo y que ha tomado fuerza últimamente son los programas de trainee o de recién graduados considerados talentosos para las organizaciones.

Pero ¿Qué es el talento?, si bien durante años se han entregado distintas definiciones por diversos autores, la más acertada para esta investigación es la que menciona que una persona talentosa, es la que posee ciertas habilidades que son útiles e importantes para que las compañías continúen su desarrollo favorable y logren tener éxito. Otras características de los trabajadores talentosos es que son altamente motivados y buscan realizar tareas desafiantes, tienen un interés por continuar aprendiendo constantemente (Thom, 2015). Otra duda que se tiene con respecto al talento es si este es innato o es algo que se desarrolla, depende de como lo consideren las organizaciones es la estrategia que usarán para tener a

incluir estos talentos. Si es el primer caso, el foco debe estar en reclutamiento y selección, si lo ven de la segunda forma el enfoque debería estar en capacitación y desarrollo (Meyers et al, 2013).

Como se puede apreciar, el desafío es adquirir talentos es tanto a la hora de contratar, como de desarrollar, por lo que gestionar ese talento requiere recursos y esfuerzos para que pueda ser realizado de manera correcta (Connor y Shaw, 2008, p. 358). Una vez claro lo que es talento y cómo deberían guiar la estrategia las áreas de recursos humanos según lo que considera la organización, es necesario gestionar ese talento. Este concepto hace referencia a un proceso integrado. Son programas y normas culturales establecidos en una organización diseñadas e implementadas para atraer, desarrollar, desplegar y retener talento para lograr objetivos estratégicos y estar atento a futuras necesidades del negocio (Silzer y Dowell, 2010, p.18). Sumado a lo anterior, también se reconoce que es uno de los desafíos más complejos que deben enfrentar las organizaciones alrededor del mundo, ya que si se realiza de forma correcta puede significar una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas de la industria y requerido por las empresas hoy en día (Algotsson et al, 2016). De ahí la necesidad de ajustarlo a la estrategia que considere la organización es donde se debe poner mayor esfuerzo para trabajar.

Los programas de trainee son una mezcla de ambas estrategias, ya que, si bien “son programas focalizados exclusivamente en el desarrollo” (Alles, 2009, p. 236), se prioriza el reclutamiento de recién graduados de universidades prestigiosas de la región, para obtener candidatos con alto potencial (Cesário y Chambel, 2017). Por lo que se podría decir que se potencian ambas formas de talento.

Lo mencionado anteriormente se puede apreciar, ya que luego de realizar el proceso de reclutamiento de trainees para el programa, comienza la selección en relación a esos postulantes, para ello se comienza con test de personalidad y de habilidades, dinámicas de grupo, entrevistas de evaluación situacional y expectativas de desarrollo de carrera (Cesário y Chambel, 2017, p. 273). Por lo que las organizaciones se aseguran, a través de diferentes pruebas, obtener a los mejores candidatos para el programa. Pero a su vez, en el proceso de inducción de los seleccionados en la etapa anterior, el objetivo es establecer por parte de la organización las expectativas que se tienen del proceso, las responsabilidades y el comportamiento esperado. Esto se logra trabajando habilidades blandas y el trabajo en equipo, rotando en diferentes unidades de negocio, coaching individual, retroalimentación constante en relación al desempeño y un mentor que establece la organización a cada trainee. Finalmente, cuando se termina el programa según lo establecido por cada organización, los trainees son evaluados individualmente y aquellos que logran sobresalir en relación al resto, son invitados a ser formalmente empleados en la compañía (Coelho, 2019, p. 18).

Para los recién graduados, la oportunidad de ser reclutados por una empresa que valora sus habilidades y competencias y que además quiere ayudarlos a desarrollar conocimiento, invirtiendo en entrenamiento es invaluable y muy beneficioso (Cesário y Chambel, 2017). Es por ello que estos programas están siendo cada vez más una oportunidad para los

jóvenes profesionales. Esto debido a que los programas de trainee tienen el objetivo de preparar a los trainees para tener éxito en organizaciones enfocadas en lograr y mantener una ventaja competitiva (Tomkinson, 2004, p.73) y los jóvenes profesionales reconocen que los futuros líderes deben estar equipados con una amplia variedad de habilidades necesarias para adaptarse rápida y efectivamente a los nuevos desafíos (Iordanoglou et al, 2014)

Antes de reclutar a los trainees que se integrarán a la organización es necesario realizar un plan de jóvenes profesionales, esto consiste en los pasos a seguir por todos los participantes del programa, para ello es necesario establecer los conocimientos y competencias deseados y las acciones necesarias para alcanzarlos (Alles, 2009, p. 236). Este plan de jóvenes profesionales comienza con la atracción de trainees, luego la selección de estos, continuando con una inducción y un proceso de inducción, desarrollo de actividades, evaluación de desempeño y retroalimentación, para finalizar con una contratación o la finalización de la relación laboral (Cesário y Chambel, 2017).

Lo primero que se debe evaluar en este plan de jóvenes profesionales es la elección de la ruta para integrar a los jóvenes profesionales a la organización, en primer lugar, está la ruta interáreas, en donde el trainee pasa por diversas unidades de negocio y la ruta dentro de la misma área. Muchas organizaciones combinan ambas rutas al mismo tiempo (Alles, 2009). Según las necesidades de la organización y los objetivos que tengan de este programa es la elección que deben seguir, enfocando todo el proceso en estrategias diferenciadas.

Es debido a lo anterior que es de suma importancia que el plan de actividades sea preciso y además conocido por todos los involucrados, tanto las personas que coordinan, como los participantes y los trabajadores de las áreas involucradas (Alles, 2009), esto desde el momento de la postulación, ya que se evitan malentendidos y los enfoques de desarrollo se pueden focalizar de acuerdo a la ruta seleccionada. Además, no se deben dejar de lado las expectativas que tienen estos recién graduados con respecto a las dinámicas del programa y que estas pueden variar a través del tiempo, por lo que anticiparse e ir adaptando el programa a estas necesidades y expectativas es fundamental. (Coelho, 2019, p. 22).

De acuerdo con Bell et al. (2017) los programas de trainee deben contar con un diseño educativo que promueva el aprendizaje, trabajar en características personales y en el contexto laboral de cada trabajador. Para ello es necesario evaluar las habilidades que son necesarias en relación a cada una de las áreas de diseño mencionadas anteriormente. Iordanoglou et al (2014) menciona que las habilidades esenciales de un líder se dividen en tres, habilidades de gestión individual, habilidades de gestión del negocio y habilidades de gestión de personas. El primer grupo se relaciona con la confianza en uno mismo y con otros y el optimismo, la segunda en tomar decisiones analíticas, pensar y planear estratégicamente y resolver problemas de forma creativa. El último grupo abarca colaboración y trabajo en equipo, comunicación interpersonal, construir conexiones y motivar a otros.

Una vez identificadas las habilidades que se quieran desarrollar se debe trabajar en estas, Chiavenato (2009) menciona algunos métodos para el desarrollo de habilidades personales tanto dentro como fuera del trabajo. La rotación de puestos (base de los programas de

trainee si se elige la ruta interáreas), aprendizaje práctico (analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos), asignación de comisiones (participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización), ejercicios de simulación (role playing, entre otros), estudios de casos y/o juegos de empresas y finalmente coaching (p. 417-418)

Iordanoglou et al (2014) menciona que los pasos a seguir para desarrollar habilidades son en primer lugar, la evaluación de habilidades, en esto se incluyen evaluaciones 360 y sesiones de coaching para analizar estos resultados, de esta forma se identifican fortalezas y debilidades. En las habilidades de aprendizaje se aprenden teorías atingentes como liderazgo transformacional e inteligencia emocional. La última es la práctica de habilidades, esto se realiza analizando casos de estudio de buenas prácticas, role play.

3. Metodología

Como se mencionó en los objetivos de la investigación, se quiere evaluar la perspectiva de los jóvenes profesionales actuales y antiguos, con programas con rutas interáreas y misma área, para así poder entender las habilidades y competencias que desarrollan/ron durante la duración de estos programas y los mecanismos mediante los cuales los obtuvieron. De esta forma se podrá apreciar si lo que menciona la teoría se cumple en la práctica o no y también se identificarán las habilidades que se trabajan actualmente en estos programas y las razones para ello.

También es importante para la investigación entender las razones por las que se seleccionan estos programas como forma de integrarse al mundo laboral por primera vez y si el desarrollo de habilidades/capacidades fue una de ellas o no.

Sumado a lo anterior, es importante también entender cómo se están estructurando estos programas de jóvenes profesionales, si se están basando en la teoría y lo que realizan compañías de otros países o si es un formato adaptado a la realidad y cultura nacional.

Para poder evidenciar todo lo mencionado anteriormente se utilizó una metodología cualitativa y con un diseño exploratorio, ya que considerando la perspectiva de los entrevistados se puede integrar a los modelos propuestos en el marco teórico y presentar los resultados de cómo funcionan los programas de trainee en la práctica. Sumado a eso también se integraron los siguientes mecanismos de recolección de datos.

- Entrevistas individuales y semi-estructuradas, para poder dar espacio a profundizar aspectos importantes que mencionan los entrevistados que no se tenían considerados cuando se realizó la estructura principal de la entrevista.
- Realizadas en formato online, ya que es más fácil coordinar horarios.

- Entrevistas a ex y actuales trainees (2 ex y 2 actuales), se revisaron con ellos el funcionamiento de estos programas, si les fue explicado el programa de desarrollo antes de comenzar en este, la ruta por la cual ingresaron a la organización (la idea es comparar ambas para ver cuál es la que cumple mejor el objetivo de desarrollo de habilidades) y finalmente reconocer cuales son las habilidades que rescatan del programa y que les sirve o servirá en su futuro desarrollo profesional.
- De los entrevistados, dos de los que se encontraban actualmente en los programas habían ingresado interáreas y pasaron por lo menos por dos de estas antes de que se hiciera el levantamiento de información.
Las otras dos personas eran ex jóvenes profesionales que habían pasado por una sola área en sus proyectos.
Todos los entrevistados trabajan o trabajaban en empresas multinacionales y en industrias competitivas tanto nacional, como internacionalmente. Los rubros a los que se dedican son los siguientes: energía, minería, seguridad y productora de bebidas.
- El rol de la investigadora en este caso es también alguien que es parte de la investigación, ya que está actualmente trabajando como joven profesional con la ruta de misma área, por lo que la experiencia que ha podido desarrollar y observar por el momento es significativo para el análisis posterior.

La pauta de la entrevista se puede encontrar en el anexo 1, como se mencionó anteriormente esta fue semi-estructurada, por lo que se agregaron algunas preguntas extras durante cada entrevista para ahondar en la información entregada.

Los temas a abordar durante las entrevistas se dividieron en el levantamiento de información de 4 categorías según lo que menciona la teoría como pilares fundamentales dentro de los programas de jóvenes profesionales para ver si en Chile y en la experiencia de los entrevistados esto se estaba cumpliendo, pero ver también si sería considerado como una buena experiencia de capacitación por parte de los profesionales:

- i. *Plan de jóvenes profesionales:* Las preguntas asociadas a esta categoría tienen relación con las características que tienen estos programas en Chile, que tipo de organizaciones son las que buscan a estos profesionales y deciden implementar esta ruta de ingreso. Pero también las razones por las que estos profesionales entrevistados deciden participar en estos procesos de selección y desarrollo. Sumado a los antecedentes previos que estos tienen sobre los programas.
- ii. *Plan de actividades:* Lo que la teoría nos dice sobre esto son los planes que se tienen para reclutar, seleccionar y desarrollar a estos profesionales, hay estructuras establecidas que deben cumplirse para que un programa sea efectivo y los participantes adquieran conocimientos y habilidades. En la práctica veremos si esto se cumple realmente en los proyectos y si se tiene una estructura clara y planificada con anterioridad que contemple la estrategia de la organización y se alinee a esta.

- iii. *Entrenamiento*: Esta categoría contempla el principal objetivo de los programas, que es el desarrollo de estos jóvenes profesionales, aquí se evaluará a través de las preguntas si se tiene claridad de las habilidades y capacidades necesarias y si se tiene conocimiento sobre estas y los valores que le interesa desarrollar a la organización.
- iv. *Estrategia organizacional*: La idea de esta categoría es evaluar las herramientas que entrega la organización para el desarrollo de los profesionales, no solo desde el área de Recursos Humanos, sino también de los compañeros y contrapartes que interactúan con los jóvenes profesionales.

4. Análisis y Profundización del proceso investigado

Luego de realizar las entrevistas antes mencionadas, se puede comenzar con el análisis de la información levantada en estas. Para ello se creó el siguiente modelo, tomando en consideración también la teoría recopilada que se dividió en las cuatro categorías antes mencionadas, donde el enfoque estaba en entender, según la percepción de los jóvenes profesionales entrevistados, si los programas estaban cumpliendo tanto las expectativas que menciona la teoría, como la de los propios participantes:

- i. ***Plan de jóvenes profesionales***: Agrupa las necesidades de las empresas para comenzar estos programas y sus características que permiten que estos ocurran y atraigan a los recién egresados y las razones para elegir estos programas sobre otros formatos más tradicionales. Sumado a esto también los objetivos del programa y la ruta de ingreso (inter-área o misma área).
- a. Características de las empresas: Un elemento importante a considerar sobre las empresas donde trabajan/trabajaron los entrevistados es que son empresas grandes, generalmente multinacionales, con programas a niveles internacionales. En ellas la necesidad de incorporar profesionales que se mantengan en la organización a largo plazo y que entiendan el negocio y la estrategia de esta en su totalidad es de suma importancia.

“En Chile habían cerca de 1.200 personas cuando yo estaba trabajando en el proyecto en el que yo estuve éramos 4 solamente y en específico veíamos el área de la ampliación de la minera Los Pelambres y la inclusión de una desaladora que traía agua del mar.”(M.M)

“Yo llegué y un compañero me dijo, onda, yo me demoré todo un año en cachar más o menos en la película. Es complejo, es una empresa muy gigante entonces”(M.S)

“Dan los avisos desde Italia y de hecho ni mi jefe sabía, imagínate que estábamos impulsando proyectos y de la nada se cierra todo. Ahí quedaron botados, plata invertida botada”(A.G)

- b. Objetivos del programa: En general, los entrevistados tenían opiniones similares en cuanto al objetivo de estos programas y las razones por las que se ofrecen

actualmente como forma de ingreso. Al igual como lo menciona la teoría, estos jóvenes profesionales consideran que estos programas son una forma de desarrollar a los recién egresados y que estos se mantengan durante su vida laboral dentro de esta. Además, que puedan acceder a cargos de liderazgo más rápido, debido al mayor conocimiento del rubro que poseen.

“Son recién egresados que entraron a un rol como pseudo estratégico y la idea es como capacitarlos lo mejor posible. Van rotando de áreas y la idea es que puedan aprender de todo un poco de la empresa para que desarrollen su carrera en esta.”(J.P)

“La gente que termina el programa normalmente asciende a puestos de jefatura.” (M.S)

“Tratan de captar alumnos fresquitos, recién salidos para mostrarles de todo un poco, para que después tengamos habilidades más macro por decirlo así o visión más macro de la empresa. Para que podamos tener cargos después de responsabilidad, liderazgo y tener una mirada más transversal.”(J.P)

También se entiende la diferencia en el objetivo de estos programas, con otros relacionados al ingreso normal para recién egresados y las diferencias de los postulantes a ambas formas de ingreso.

“Considero que las empresas deberían diferenciar un programa trainee de un analista recién egresado porque las expectativas que tienes de la persona que entra son distintas. Normalmente una empresa contrata analistas porque la universidad los prepara operativamente y porque les falta alguien para resolver esas cosas, pero cuando contratan a alguien para un programa trainee recién egresado, la idea es capturar a alguien desde que salió de la universidad para que toda su carrera profesional sea con los colores de la empresa, con los softwares de la empresa y el que hacer con una visión de largo plazo.” (M.M)

- c. Atractivo de la empresa: El concepto se estableció de esta forma, ya que en estas entrevistas se descubrió que estos jóvenes profesionales no ingresaron a este formato de programa por su atractivo en cuanto a desarrollo de conocimiento y habilidades, sino que la empresa es conocida en la industria y era una forma de poder ser parte de ella. También por aspectos relacionados a la remuneración o a la jornada laboral que ofrecía la organización, fueron valorados a la hora de postular.

Entonces se puede decir que los programas aún no son reconocidos dentro de sus principales características el desarrollo de habilidades y conocimiento, sino que gana el nombre y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

“Cuando yo postulé a esta empresa mi factor motivacional principal era el tema de la renta que generaba, que era más alta de lo que normalmente uno accedía en un primer trabajo como estudiante o como egresados de ingeniería comercial.”(M.M)

“La gente que estudia, por ejemplo, ingeniería o construcción el programa es muy beneficioso porque tienen un contrato indefinido altiro y las posibilidades de crecer son súper grandes.”(A.G)

“En verdad me encantaba la empresa, me encantaba el rubro, la gente, el clima laboral, las oportunidades de movilidad interna y también por otro lado que yo siempre juré que me encantaba recursos humanos, iba a trabajar en eso y me di cuenta que me llamaba mucho más el área comercial, de marketing, de ventas, pero no tenía tanta experiencia. Entonces fue un poco más para continuar en la empresa, pero también como ser una profesional como más integral y saber un poco de todo y quizás ver que me gustaba más en la práctica.” (J.P)

Cabe destacar que cuando las personas ya se encontraban en el proceso de selección y se les explicó el objetivo de desarrollar a través de la rotación que tiene el programa, esto influyó en la decisión que se tomó.

“Fue un proceso bien largo de casi cinco meses desde que postulé hasta que entré. Me explicaron que iban a ser tres áreas y que estas áreas iban a ser acomodadas al perfil de cada persona no estaba definido, no hay como no son tres áreas predefinidas, sino que se enfocan en la persona. De hecho, yo supe la primera área, cuando recién entré.” (A.G)

“Yo postulé porque cuando estaba haciendo la práctica como me explicaron que consistía este programa, que había salido el primer piloto el año pasado y ahí como que más que nada me dijeron vas a pasar por marketing por e commerce y por venta y esas cosas, pero así muy a grandes rasgos.” (J.P)

d. Razones de postulación: Muy relacionado con el punto anterior tenemos las razones de postulación de estos trainees, en donde se destaca nuevamente la importancia de la empresa, pero también la dificultad de elegir a qué cargo postular, ya que la descripción de cargo generalmente no da tanta información sobre el cargo y existe este miedo a equivocarse y elegir mal el primer trabajo.

También se destaca la decisión de cambiar de dirección en lo laboral (en relación a las prácticas profesionales realizadas), pero sin tener la experiencia suficiente para poder ser considerados dentro de los procesos de postulación.

“Me motivó la empresa, porque tenía entendido que es una empresa bien prestigiosa que te genera harta oportunidad de crecimiento y de aprendizaje. Yo estudié ingeniería civil hidráulica y como está todo con el tema de la energía pensé que podría tener espacio para irme para allá eventualmente como para poder aprender no sólo la ingeniería industrial, sino que también de temas más de energías renovables y todo eso que era lo que a mí me gustaba.”(A.G)

“Me hubiera costado mucho decir qué es lo que me gustaba, porque ayudé a mi amiga a ver anuncios y cosas así en verdad decía que lata esto, no me gusta, esto otro no conocía

de qué se trataba, por ejemplo, una descripción de cargo, no sé de una analista de marketing y decía esto vamos a hacer esto otro. Entonces yo creo que claramente me hubiera costado mucho más quizás decidirme a qué área postular.”(J.P)

- e. **Ruta de ingreso:** Como se mencionó en el marco teórico, los programas de trainee tienen dos rutas de ingreso a la organización, inter-área y misma área. Los entrevistados pertenecían a ambos tipos de ingresos. Las razones para no rotar se deben aparte de la elección de esa ruta, a la responsabilidad que se relacionaba al cargo al que entraron y la amplitud de este.

“Nunca me lo ofrecieron y yo creo que es porque iba a tener un rol crítico en el proyecto que estaba liderando.”(M.M)

También, al igual como menciona la teoría no deben ser excluyentes necesariamente, ya que estas formas de ingreso pueden ser trabajadas en paralelo y enfocarse en profesionales con distintas motivaciones e intereses.

“El programa de trainee está como de la manito con el programa que tiene de jóvenes profesionales, que en verdad eso es para cualquier egresado de alguna ingeniería o de comercial de ciertas universidades, es un programa que dura tres años.”(J.P)

A modo de resumen relacionado al plan de jóvenes profesionales, es necesario recordar que la teoría plantea que estos programas tienen un enfoque de liderazgo, en donde se busca que estos profesionales se desarrollen de tal forma que puedan acceder a estos cargos de mayor responsabilidad, para ello no solo es necesario el desarrollo de habilidades, sino también la comprensión del negocio como un todo y no solo desde el área donde se está trabajando.

Es debido a lo anterior que se necesita una curva de aprendizaje amplia para lograr entender el rubro en su totalidad, ya que existen cambios organizacionales radicales a los que los trabajadores deben ser capaces de adaptarse. Es por ello que estos programas de formación son una buena alternativa para entrenar a estos recién egresados con los conocimientos necesarios para las actividades diarias y a largo plazo dentro de la organización y proyectarlos dentro de esta.

Sumado a esto se descubrió también que a pesar de ser considerado por los jóvenes profesionales lo mencionado anteriormente, la reputación de la organización pesó más a la hora de tomar la decisión que el programa en sí, si bien este influyó, ya que los entrevistados se interesaron de igual forma por esta nueva forma de desarrollo que les presentaban, la decisión final se basó en gran parte por la empresa a la que estaban postulando, lo que nos deja la pregunta ¿Empresas con menos renombre dentro del mercado nacional y sus industrias podrían integrar estos programas?

- ii. **Plan de actividades:** Esta categoría considera la transparencia de las actividades que se desarrollaran durante el programa, las responsabilidades que se les otorgan a

estos jóvenes profesionales y como el apoyo que cuentan para desarrollar las actividades establecidas.

a. Transparencia: Para los autores, un aspecto muy importante de estos programas es la bajada de información a todos los participantes de este, trainees, coordinadores, mentores, entre otros. Pero al evaluar la realidad de esto en Chile queda en evidencia que esto no se cumple, ya que muchas veces se realizan cambios en la marcha y no se les informa a los trabajadores sobre esto, por lo que se genera una incertidumbre que es necesario controlar, sobre todo con recién egresados que no tienen experiencia laboral y con líderes con otras responsabilidades dentro de sus actividades diarias y a largo plazo que en muchas ocasiones son incapaces de controlar esa ansiedad que puede estar viviendo un trainee.

“Cómo cerraron el área en la que estaba no estoy segura cuanto tiempo seguiré acá, tampoco estoy segura si mi jefe lo tiene claro.”(A.G)

“Me van a cambiar de área, se supone que me están evaluando, se supone que evalúan mi perfil en base a mis intereses a mis estudios y que me van a poner en las áreas que se supone que calzan con mi personalidad y mis intereses, pero ponte tú el área que me pusieron ahora no calza con mis intereses.”(J.P)

b. Responsabilidad: Generalmente a los jóvenes profesionales se les asignan tareas de responsabilidad moderada-alta con respecto a sus pares recién egresados, y esto queda en evidencia con la asignación de proyectos en las áreas donde van rotando o fueron establecidos para trabajar. Estos proyectos consisten en el mejoramiento de una funcionalidad ya establecida y/o en levantar una idea desde la base.

Lo anterior tiene bastante sentido considerando que el objetivo de estos programas son en un futuro establecer a estas personas en cargos de liderazgo.

“A mí no me ofrecieron moverme porque estaba en un proyecto crítico dentro del proceso productivo. Yo asumí como desde gestión de personas, el proyecto de la acreditación para acelerar ese proceso y en vez de demorarnos un mes y medio, se demoraba cuatro días Entonces como eso fue una buena gestión tan buena no quisieron moverme de ese lado porque podía como fallar la cadena productiva.”(M.M)

“Yo siento que ahora como trainee no tengo diferencias con respecto a mis compañeros, que sí tienen puesto fijo.” (J.P)

“Me hicieron crear un área nueva que no existía de Customer Care, no estaba implementado ni una ni una plataforma, ni un flujo, ni una estrategia, nada. Entonces yo tuve que armar esto desde cero.” (A.G)

- c. Desarrollo: Como menciona Chiavenato (2009) La rotación de puestos, el aprendizaje práctico, asignación de comisiones, ejercicios de simulación, estudios de casos y/o juegos de empresas y finalmente coaching (p. 417-418) son muy importantes para el desarrollo de habilidades de los profesionales, pero en la práctica en Chile el desarrollo se da a través de cursos de capacitaciones online relacionados a las necesidades de la empresa y del rubro, sin considerar las otras actividades mencionadas por el autor.

“Constantemente teníamos capacitaciones a través de internet, de hecho teníamos que completar una batería como de 20 cursos para poder como terminar el programa. Dentro de ella tenía temas de seguridad, como evitar los accidentes fatales y cosas así” (M.M)

“En mi gerencia en particular de gestión de personas habían capacitaciones de uso de software, por ejemplo tuvimos una de Power BI, pero eran desde la gerencia para toda la gerencia más que para los jóvenes profesionales.”(M.S)

“A nosotros nos decían siempre que íbamos ser líderes de un equipo de trabajo, pero un curso concreto, así como Vamos a hablar de liderazgo fue solamente en una oportunidad en el año que estuve.” (M.S)

“Entonces ese programa cada año tiene una capacitación que comparten con nosotros, las de primer año son presentaciones efectivas, que es muy parecido a lo que nos tocaba como en los cursos de comunicación. También hay charlas de personas que han hecho su carrera CCU, que han pasado por distintas áreas, distintas gerencias y que te van contando como un poco de su experiencia y al final invitarte a continuar.” (J.P)

Solo en un caso de los 4 entrevistados y sumando la experiencia de la investigadora se contó con el mentoring como método de desarrollo dentro del programa.

“Tengo una mentora que por lo que nos explicaban al comienzo es como una que ha hecho su carrera en CCU desde que comenzó hasta ahora, por ejemplo, mi mentora lleva 16 años y obviamente ella ha pasado por distintas áreas. Te guía no quizás en lo teórico o en lo del trabajo del día a día, pero sí en cuanto a su experiencia, de cómo desenvolverse en los trabajos en equipo, de enfrentar desafíos y todas esas cosas.” (J.P)

También se menciona que el aprendizaje dentro de cada área cuando se está rotando toma tiempo, sobre todo si se considera que este es/fue el primer trabajo de estos profesionales en su vida, además de las prácticas profesionales respectivas.

“Yo creo que ahora recién que llevo casi dos meses en el área tengo una curva de aprendizaje como que ya llegué, ya aprendí como todo lo que tenía que aprender, porque generalmente el primer mes no sabes qué hacer, o sea te está enchufando en las instrucciones en cómo trabajan, cuáles van a hacer tus responsabilidades.” (A.G)

A modo resumen, en la categoría plan de actividades quedó en evidencia que la transparencia no siempre es gestionada correctamente dentro de las organizaciones, ya que

debido a la falta de estructura o de un plan claro de actividades del programa se va improvisando sobre la marcha y quedan sin suficiente información tanto los jóvenes profesionales, como las personas que se relacionan con estos directa o indirectamente.

Lo anterior genera mayor relevancia cuando consideramos el nivel de responsabilidad que manejan estos trainees, generalmente encargados de proyectos importantes para la organización, en donde deben presentar resultados constantemente y sus jefaturas esperan un nivel de trabajo superior al de un recién graduado, situaciones como cambios sorpresivos o poca claridad de instrucciones puede generar una mala evaluación hacia los recién egresados y frustración de parte de estos al no poder cumplir como se quiere debido a esta falta de información necesaria para desarrollar sus actividades del día a día y a largo plazo dentro de la organización.

Finalmente, si bien los ex y actuales jóvenes profesionales valoran todo el aprendizaje que este tipo de experiencia laboral aportó y ha aportado en su vida laboral, queda mucho por mejorar respecto a los planes de desarrollo que se están gestionando, ya que en muchos casos se confía demasiado en el aprendizaje digital y de las actividades diarias y no tanto en otro tipo de acompañamientos que la teoría menciona como fundamental, como es el mentoring, juego de roles, entre otros.

En esta categoría podemos ver bastantes puntos de mejora que serán abordados más adelante en el plan de acción que se le recomienda a los programas de trainee en Chile.

iii. **Entrenamiento:** Los programas de trainee tienen un enfoque en el desarrollo de habilidades, por lo que esta categoría considera cuales son estas, además de los conocimientos específicos que se requieren para realizar el trabajo asignado. Finalmente, los valores que traspasa la empresa, que son propias de esta, que luego se transforman en habilidades usadas a largo plazo.

a. Habilidades y valores: Otro punto importante que se pudo levantar sobre las habilidades es que estas se enfocan en las necesidades de cada empresa, es decir, cada programa rescata consciente o inconscientemente las que son necesarias para prosperar en la organización y se dedica a desarrollarlas. Pero estas habilidades de igual forma son usadas en otras organizaciones u otros contextos organizacionales, solo que se deben adaptar a los valores que presentan estas.

Estas habilidades no se desarrollan a través de capacitaciones muchas veces, sino que en el día a día y con la exigencia laboral que tiene el cargo se van integrando al pool que ya habían adquirido estos profesionales en sus años universitarios.

“Habían dos valores principales, uno era la seguridad y el otro era la calidad. Entonces se debía hacer un trabajo que fuera 100% seguro, que no tuviera como fallas y que, aunque te demoraras cinco intentos en hacer bien algo antes de presentarlo cualquier otra persona. Entonces la empresa a lo mejor retrasaba un mes un proyecto con una minera súper importante, pero era para estar seguro de que en el entregable no voy a tener ninguna falla, entonces eran valores súper importantes que nos fomentaban en la organización de

que las cosas que hiciéramos fueran seguras y de revisáramos infinitas veces todos los procedimientos, los procesamientos de selección, que no hubiese falla y que respetáramos todos los procedimientos que existían.” (M.M)

“La comunicación efectiva y el trabajo en equipo, en todas las áreas que he pasado me ha tocado relacionarme con equipos de distintas áreas y también ser muy proactiva.” (M.S)

“Como que porque antes daba lo mismo el tiempo que te demorarás tenías que entregar el reporte, pero que estuviera perfecto. En los siguientes trabajos el tiempo importa, entonces de repente hay que entregar algo al día siguiente o para el mismo día, entonces ser capaz de congeniar la calidad de la revisión del trabajo con la exigencia de tiempo ha sido súper importante como un desarrollo profesional.” (M.S)

“Yo creo que sí o sí la capacidad de organización y la productividad porque al final es mucho de tu Hazte cargo de un proyecto. También sirve mucho el tema de las habilidades blandas al comunicarte bien, ser respetuoso y las redes de contacto porque interactúas con todas las áreas” (A.G)

b. Conocimiento: Si bien las habilidades son de suma importancia para el desarrollo profesional, también lo son los conocimientos específicos que se adquieren a través de estos programas, estos generalmente son específicos a la industria o rubro en el que se encuentran, hay otros sobre el entendimiento del negocio que se pueden aplicar en otras empresas de igual forma.

Como el objetivo de estos programas es retener y que los trabajadores desarrollen su carrera laboral en distintas áreas de la organización los conceptos que se van adquiriendo cobran mayor relevancia, sobre todo cuando se considera la opción de postular a cargos de liderazgo, donde la visión global del negocio es esencial.

“Primero que todo, aprender sobre relaciones laborales me ayuda a mi carrera prácticamente Porque alguien de gestión de personas tiene que saber la ley de trabajo o el código de trabajo. Y en segundo lugar, hay cosas que afectan mucho a la gente y hay que entender cuáles son las emociones que están detrás para empatizar con la gente.” (M.M)

“A relacionarme. A presentar mis avances sin vergüenza. Pero también la habilidad como conceptual de aprender un poco del rubro. Eso sí, para mí es nuevo, pero tampoco lo veo como una habilidad, sino que lo veo más como un conocimiento.” (A.G)

“Mira de todas maneras es un aprendizaje que me va a servir para otros posibles trabajos a pesar de que esto es en el mundo de la energía y tiene ciertos conceptos específicos también tiene conceptos muy generales porque como te digo es un negocio, y un negocio es negocio en todos lados.” (A.G)

Respecto a esta categoría, podemos resumir que en general se considera lo que menciona la teoría, que efectivamente los conocimientos y habilidades son adquiridas por los profesionales en estos programas y que genera especial relevancia. A pesar de ser habilidades y capacidades que se están desarrollando con la idea de trabajar en esa industria y empresa específicamente, de igual forma son requeridas en la mayoría de las organizaciones, solo se deben adaptar a los valores y necesidades de cada organización.

Además de esto, los entrevistados que ya no se encuentran en estos programas y están en otras organizaciones mencionan que lo aprendido en esta primera oportunidad laboral siguen siendo usadas en la actualidad y les dio un pase para poder acceder a cargos más altos en poco tiempo.

iv. **Estrategia organizacional:** Finalmente esta categoría comprende los mecanismos usados para evaluar el desempeño y los roles de apoyo con los que contaron.

a. Mecanismos de evaluación: Otro de los aspectos que menciona la teoría con respecto al buen funcionamiento de estos programas y que se logre efectivamente el desarrollo es teniendo un feedback constante y una evaluación de desempeño periódica que involucre a los trabajadores con los que se debe relacionar el trainee, pero vemos que en la práctica nuevamente esto no ocurre, ya que al cambiar de áreas no se les menciona a estos jóvenes los aspectos positivos de su performance y lo que deben mejorar. Es más, ellos deben pedir proactivamente que se les diga como lo han hecho cada cierto tiempo, y si bien la proactividad es una habilidad bien evaluada, también es necesario crear espacios formales y no que estos queden en manos de los trainees o que dependan de la buena voluntad de las personas a cargo de ellos.

“Sí habían, pero era el mismo que tenía toda la organización y cada dos semanas había un espacio de retroalimentación con la jefatura, pero no sé si era una buena práctica de mi gerencia o algo estandarizado.”(M.M)

“Lo que tengo entendido es que te evalúan después del término de cada módulo, pero no te lo dicen y como mi módulo anterior fueron dos meses no tuve ningún feedback.”(J.P)

“Yo creo que quizás si los módulos fuesen un poco más largos daría para que te den un feedback completo y no solo te digan si dices esto bien y si está mal.”(A.G)

b. Roles de apoyo: Dentro del apoyo que se les puede entregar a los trainees se encuentra el área de rrhh, que se debe encargar de que se cumpla la estrategia establecida para el programa de jóvenes profesionales. Lamentablemente no siempre esto se logra.

“En RRHH descansan en que el trainee está haciendo algo, que sí o sí va a tener alguna pega. Entonces no se preocupan tanto de ir evaluando o al menos nosotros no lo percibimos así.”(J.P)

“Al principio habían dicho que eran tres meses en una de las áreas y después lo cortaron a dos, entonces yo creo fue desde un comienzo que no supieron enfocar bien un proyecto al área en que estaba, porque habían necesidades, pero no se me asignaban proyectos.”(A.G)

También los colaboradores con mayor experiencia cobran especial relevancia para apoyar a sus compañeros menos experimentados y guiarlos en sus dudas del día a día. Aunque a veces se les carga con responsabilidades que no tienen establecidas y que deberían ser para personas con mayor rango dentro de la empresa.

“El primer día me dice Mira tú vas a trabajar con tal persona y él te va a ir guiando. Entonces igual él está encima de mí y él es el que me ha enseñado y él sí me da feedback, pero él no es quien evalúa el desempeño.”(A.G)

Finalmente, los encargados de áreas y de estos profesionales tienen la labor principal de guiarlos tanto en su desarrollo en el día a día y a largo plazo, un buen liderazgo genera confianza.

“No tengo así como un estrés y una carga laboral gigante y quizás por lo mismo, como soy trainee mis jefe piensan que voy a estar un rato entonces tampoco me pescan.”(J.P)

“Yo creo que en el principio me hubiese gustado más apoyo, pero yo creo que también tiene su lado bueno en el sentido de que te desafía. A estar más atento por decirlo así a aprender más rápido.”(M.S)

En esta última categoría se puede evidenciar nuevamente la falta de una estructura clara en ciertos procesos de desarrollo en algunas de las organizaciones que participaban los entrevistados, donde el proceso de feedback, ya sea uno formal o informal no era utilizado regularmente.

Es importante recordar que la evidencia menciona que, al ser profesionales recién egresados, que están aprendiendo recientemente lo que significa ingresar a una organización y que están desarrollando habilidades y capacidades que les servirán en su día a día, pero también a largo plazo, los espacios de retroalimentación cobran especial importancia.

Es debido a lo anterior que es necesario establecer instancias formales y/o que dentro de los valores organizacionales este el feedback constante, a través de reuniones periódicas cortas donde se puede comentar lo que se está trabajando y las necesidades que puede tener el/la trainee.

Sumado a lo anterior, también es necesario alinear a las jefaturas con estos programas, capacitarlos para una correcta participación en el desarrollo de los profesionales para que sean una fuente de acompañamiento continuo. Esto junto con el rol de Recursos Humanos, ya que son los encargados de velar que todo lo anterior se cumpla y ejercer planes de acción cuando esto no ocurra.

5. Propuesta de Intervención

Luego de realizar las entrevistas y contrastar la opinión de personas que son/fueron trainees con la teoría se puede ver que muchas de las buenas prácticas se cumplen efectivamente en Chile, algunas de ellas son la importancia que se le da al desarrollo de las capacidades y las tareas complejas que se les entrega para desarrollar, pero también queda mucho por mejorar en cuanto a la estructura que presentan, aún más si tomamos en cuenta que estos programas son relativamente nuevos en el país y el rol de gestión de personas en conjunto con otros integrantes de la organización consiste en mejorar continuamente los procesos para que cumplan con las expectativas que tiene la organización, que es establecer relaciones a largo plazo, con cargos jerárquicos altos en un futuro.

Es debido a lo anterior que se plantean los siguientes planes de acción relacionados a las cuatro categorías que se estipularon en base a la teoría como fundamentales dentro de los programas de trainee.

La siguiente herramienta proporciona una estructura a la hora de estructurar los planes de trainee que considera las opciones que tienen las organizaciones y la recomendación en base a la investigación realizada:

1. Preguntarse si es necesario agregar un programa de trainee: Considerar si dentro de las necesidades de la organización se encuentra desarrollar futuros líderes, que se queden a largo plazo dentro de esta y si están dispuestos a realizar esa inversión.

Relacionado a lo anterior, si no se tiene estructurado un reclutamiento con opciones de movilidad en las organizaciones el programa de trainee no es una opción adecuada, ya que incumple con el objetivo de estos.

Es necesario recordar que no todas las organizaciones requieren implementar estos programas, debido a que tienen bastante relación con el renombre que tenga esta a nivel nacional/internacional y dentro del rubro.

2. Establecer el tipo de profesional que se requiere dentro de la organización y cómo se desarrollarán sus habilidades: Como se mencionó anteriormente, es necesario identificar las necesidades de la organización, pero también qué habilidades y capacidades se requieren en relación a la estrategia de la organización y los valores de esta, esto se hace en base a los tres tipos de habilidades que se presentaron anteriormente y que se requieren responder las siguientes preguntas para establecer los criterios:

- Gestión individual: ¿Cómo hacemos para que el trainee se empodere y sea consciente de sus capacidades y oportunidades de mejora?
- Gestión del negocio: ¿Cómo logramos la toma de decisiones de forma analítica y alienada a la estrategia?

- Gestión de personas: ¿Cómo logramos redes de contacto y colaboración como pilares fundamentales dentro del desarrollo?

Lo anterior son pilares fundamentales para lograr desarrollar efectivamente a los profesionales, la segunda es la que se relaciona con la estrategia organizacional y los valores.

Todas son de gran importancia y ayudarán a desarrollar de mejor forma a los profesionales y generarán una experiencia significativa dentro del proceso al alinear desde antes lo que la organización quiere con las expectativas de los recién egresados.

3. Estructurar una estrategia para incluir, desarrollar e integrar a estos profesionales: Una vez establecidas las necesidades que se requieren cubrir, se arma la estrategia para empezar a captar a estos profesionales, reclutando a recién egresados, incluyendo una descripción de cargo simple y que sea transparente con el formato del programa, que explique cada paso dentro del proceso de selección y la integración a la organización a los candidatos que se seleccionen.

Una vez que estos jóvenes profesionales ingresen a la organización, que ellos y sus jefaturas tengan claro el tiempo que estarán en cada una de las áreas si fuera el caso y establecer objetivos, tanto en los proyectos como en el desarrollo que se espera de ellos.

4. Acompañamiento continuo: Las capacitaciones en estos casos deben tener una mezcla de actividades, se evidenció el uso de herramientas digitales para el apoyo, pero solamente eso como forma de desarrollo no es suficiente. Aquí cobra especial importancia el apoyo de la persona a cargo en cada área, que esté alineada con el objetivo del programa (desarrollo profesional) y también es necesario incorporar en la medida de lo posible mentoring para estos profesionales, idealmente alguien que ha tenido oportunidades de desarrollarse dentro de la organización, que puede ayudar desde su experiencia y calmar la ansiedad que muchas veces pueden tener estos jóvenes profesionales al ser recién egresados y estar viviendo su primera experiencia laboral.
5. Evaluación de las áreas de conocimiento y habilidades esperadas: Es necesario ajustar las evaluaciones de desempeño de estos profesionales a los conocimientos y habilidades que se establecieron en un comienzo como prioritarios para su desarrollo en las organizaciones.

Estas evaluaciones deberían ser en periodos establecidos según la ruta de ingreso de estos profesionales. Si estarán rotando en distintas áreas, es necesario tener una evaluación formal después de cada paso en estas, para evaluar si se están desarrollando las competencias que requieren los profesionales. En el caso de que sea solo un área de trabajo, igualmente se deben hacer evaluaciones periódicas, se recomienda no dejar pasar más de 6 meses entre evaluaciones.

Sumado a esto también se requiere conocer la opinión de todos los involucrados, es por ello que la evaluación no es solo a los jóvenes profesionales, sino que debe contener a los actores relacionados y al programa en general, para realizar las modificaciones que sean necesarias para que el proceso sea más fluido y permita un desarrollo integral del recién egresado, pero también de la organización y todos los involucrados.

6. Procesos de retroalimentación: Sumado al punto anterior y la importancia de la jefatura, es crucial que se den instancias de feedback cada vez que se rota a otra área, como forma de cerrar el proceso anterior y generar planes de mejora, alineados con las evaluaciones mencionadas anteriormente.

Como en muchos casos los recién egresados tienen una curva de aprendizaje rápida en cada área, la ansiedad constante de saber si lo están haciendo bien y si están cumpliendo con los objetivos se pueden solucionar estableciendo estas instancias formales que mencionan las fortalezas y mejoras dentro de la participación con el área.

Sumado a eso, también es necesario potenciar el feedback continuo fuera de estas instancias formales, algunas ideas para calmar la ansiedad de estos nuevos profesionales pueden ser sesiones 1 a 1, follow up semanal para ver los temas que se están trabajando y generar esta confianza a los jóvenes profesionales.

A modo resumen, queda en evidencia la importancia del área de Recursos Humanos en el desarrollo correcto de estos programas y de los jóvenes profesionales, pero esto siempre tiene que ir de la mano con la integración de toda la organización dentro del proceso y sobre todo de las jefaturas y equipos a los que ingresan en cada rotación, ya que es donde los profesionales de desarrollarán en su día a día.

Es debido a lo anterior que la factibilidad de la implementación de lo mencionado anteriormente, siempre debe comenzar con preguntarse si se tienen los recursos necesarios para incorporar estos tipos de programas en la organización, si ese es el objetivo a largo plazo y se alinea con los objetivos organizacionales. Ya que, estos programas requieren un cambio cultural que permita desarrollar capacidades y habilidades en estos nuevos profesionales, con la ayuda de todos.

El apoyo de las áreas de Recursos Humanos y de las jefaturas es de suma importancia para el correcto funcionamiento, ya que ambos tienen que tener clara la estrategia que se va a implementar y ponerla en práctica realmente.

Los equipos a los que ingresa el trainee también deben estar preparados para apoyar en el desarrollo del día a día y el cambio que se produce en el caso de la ruta inter áreas, donde tendrán un integrante nuevo cada cierto periodo de tiempo con una curva de aprendizaje nueva.

Sumado a lo anterior, el mentor debe ser una persona que esté dispuesta a hacer este trabajo extra al de su jornada laboral para apoyar al trainee y estar disponible para ello. Por lo que debe comprometerse a cumplir con esta dualidad de rol en este período establecido.

También es necesario evaluar cada cierto tiempo el cumplimiento del programa, no solo con los jóvenes profesionales, sino también con la organización en general, ya que son los que conviven el día a día de ellos. Es importante evaluar siempre si están teniendo los recursos necesarios para cumplir con su rol, siendo el más importante el tiempo, como se mencionó anteriormente, los jefes, equipos y mentores deben cumplir con sus tareas oficiales, además de apoyar en el desarrollo de estos profesionales.

6. Conclusiones

En un comienzo de esta investigación se planteó como los programas de jóvenes profesionales llevaban un tiempo siendo usados en otros países como método de atraer, reclutar, desarrollar y retener recién egresados de la universidad e incluirlos al mundo laboral, en Chile llevaban menos tiempo siendo aplicados, pero bastantes empresas reconocidas en el mercado laboral lo estaban usando.

En los estudios que existen sobre estos programas, el foco se encuentra en el reclutamiento y la selección principalmente o como estos programas deberían funcionar y cual es su objetivo principal, pero no se logra encontrar tanta evidencia de cómo funcionan en la práctica en Chile y cómo pueden lograr desarrollar a estos profesionales.

Este trabajo cobra mayor importancia considerando que a lo largo del programa de magíster se hablaba siempre de un futuro profesional de cada una de las personas que participaban en este, siendo todos universitarios que decidieron realizar un postgrado inmediatamente después de egresar, sin tener experiencia laboral formal además de las prácticas que se realizaron. En estos espacios dentro de los mismos cursos se hablaba de cómo podíamos aportar nosotros desde la gestión de personas y que esperábamos de nuestro futuro en las organizaciones que participamos en un futuro.

Siempre se consideró en estas instancias a la organización como una instancia para formar y poder aplicar todo el conocimiento que ya se había adquirido y ponerlo en práctica en un contexto organizacional real. El aporte desde el rol de gestión de personas siempre se conversó también como formador de habilidades a los profesionales en general.

Es debido a lo anterior que se planteó la siguiente pregunta: **¿Cuál es la correcta estructura a la hora de establecer planes de trainees que permitan el desarrollo de jóvenes profesionales en multinacionales chilenas?** Para ello se realizó un levantamiento de información práctico, entrevistando a profesionales que están actualmente o habían estado en estos programas, para así entender la perspectiva de estos en sus respectivas organizaciones mientras participaban de estos. En base a estas entrevistas se establecieron aspectos claves y se comparaban con la teoría para ver si lo que se plantea en esta se cumplía en la realidad y también si era considerado un aspecto importante por los entrevistados.

Los objetivos planteados para esta investigación abordaban un objetivo central y cuatro objetivos secundarios. Paracumplir este objetivo principal de crear una herramienta práctica para usar en las organizaciones a la hora de crear la estructura para su plan de jóvenes profesionales era necesario entender que qué habilidades desarrolladas en los programas de trainee son fundamentales según expertos en programas de trainee, para ello se revisó a expertos en la materia y se definieron 3 grupos de habilidades necesarias, de gestión individual, gestión del negocio y gestión de personas).

Una vez establecido lo anterior era necesario comparar lo que menciona la teoría con la experiencia de los profesionales, para ello se entrevistó a actuales y ex trainees, evaluando qué habilidades habían o estaban logrando desarrollar. Aquí quedó en evidencia lo mencionado en la teoría, solo que con una pequeña diferencia, ya que las habilidades y capacidades que se están desarrollando tienen como objetivo específico la empresa en la que se encuentran, esto se hace con la idea de mantener al profesional en esa empresa específicamente, de igual forma estas son requeridas en la mayoría de las organizaciones, pero se adaptan a los valores y necesidades de cada organización.

El tercer objetivo era evaluar si los programas dejan claros sus objetivos de desarrollo antes, durante y finalizado el programa. También con el uso de las entrevistas se pudo indagar sobre ello y se descubrió que falta transparencia en algunos casos respecto a los programas, en algunos incluso claridad interna de cómo se gestionará al trainee y como irá rotando entre estas áreas. Esto genera ansiedad e inseguridad en los jóvenes profesionales, ya que no saben qué esperar del programa y no tienen en quienes apoyarse muchas veces con estas dudas que se tienen.

Finalmente, reconocer si los programas funcionan realmente como desarrollo de capacidades y habilidades, el descubrimiento de este punto fue similar al del segundo objetivo, donde efectivamente se logran desarrollo de capacidades y habilidades, sobre todo enfocadas en el liderazgo y en la movilidad de estas personas a futuro dentro de la organización. Estas se relacionan mucho con los valores y estrategia de la organización en la que están, siendo de igual ayuda en un futuro profesional en otras organizaciones, solo que teniendo que ser ajustadas siempre a los objetivos de donde se encuentren.

Luego de ese análisis se puede responder a la pregunta inicial y decir que estos programas si permiten desarrollar habilidades y conocimientos que serán luego aplicados dentro de la misma organización como fuera de ella. A pesar de lo anterior, aún queda mucho que trabajar, ya que no queda del todo clara la diferencia entre estos programas y otras formas de capacitación y desarrollo que tienen las empresas, en muchas ocasiones solo se diferencian en la rotación de los profesionales.

Es debido a ello que es necesario estructurar mejor estos programas, identificando cuales son las necesidades de la organización en cuanto a profesionales e identificando los 3 tipos de habilidades que se tienen (gestión individual, gestión del negocio y gestión de personas), en base a ello reclutar y seleccionar a los profesionales que coinciden con el perfil establecido y comenzar a trabajar día a día en ello para hacerlos partícipes de la organización en cargos de mayor jerarquía y a largo plazo.

Relacionado a lo anterior se plantea una herramienta que considera 6 puntos que proporciona una estructura a la hora de establecer los planes de trainee en las organizaciones chilenas, basando sus recomendación en la teoría.

En primer lugar, es necesario que las organizaciones se pregunten si es necesario agregar un programa de trainee, si dentro de las necesidades y objetivos se encuentra desarrollar futuros líderes, que se desarrollen a largo plazo dentro de la organización y si están dispuestos a invertir en ello.

En segundo lugar, es necesario establecer el tipo de profesional que se requiere dentro de la organización y cómo se desarrollarán sus habilidades. Luego de identificar las necesidades de la organización y evaluar si se tienen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de movilidad de los programas de trainee es necesario establecer las habilidades y capacidades se requieren en relación a la estrategia de la organización y los valores de esta.

El tercer punto importante es estructurar una estrategia para incluir, desarrollar e integrar a estos profesionales, acá la transparencia es un pilar fundamental, dejar bien establecido el objetivo del programa, qué se espera que cumpla el profesional en este, que herramientas tendrá para cumplir estos objetivos.

También es necesario alinear esto con el resto de la organización, con los equipos en los que estará involucrado en su día a día el trainee y con las jefaturas, para alinear expectativas y necesidades.

Relacionado a lo anterior, como cuarto punto se tiene el acompañamiento continuo, no solo con capacitaciones, sino también con el rol del mentor, las jefaturas y los equipos de trabajo. Que todos estén alineados con el objetivo de desarrollo profesional.

El quinto paso es evaluar las áreas de conocimiento y habilidades periódicamente y ajustándose a los objetivos de aprendizaje que se establecieron en un comienzo. Para ello es necesario conocer la opinión de todos los involucrados y evaluar no solo al trainee, sino que también al funcionamiento del programa para ir realizando modificaciones de ser necesario.

Finalmente, son de crucial importancia los procesos de retroalimentación, las instancias de feedback cada vez que se rota a otra área, como forma de cerrar el proceso anterior y generar planes de mejora.

Lo anterior no es necesario que se realice con instancias completamente formales, aunque se recomiendo tener mínimo cada 6 meses, puede ser un feedback continuo a través de sesiones 1 a 1, follow up semanal para ver los temas que se están trabajando y generar esta confianza a los jóvenes profesionales.

Finalizando este programa de postgrado e investigación puedo decir que las competencias que desarrollé en este aportaran a mi futuro laboral, si bien ya no tengo un enfoque directo en recursos humanos en lo que realizo actualmente, siempre queda la parte de gestión de personas y cambios organizacionales que son necesarios entenderlos y ajustarse a ellos siendo parte de una organización.

Con respecto a esta investigación en específico, yo ingresé a la organización en la que me encuentro actualmente como joven profesional, sin conocer en su totalidad lo que significaba esto, ya que fue antes de investigar, y desde ahí he podido ir identificando los aspectos positivos y negativos que tiene el programa y pude sacar importantes ideas según el plan de capacitaciones que tiene la organización en la que me encuentro.

7. Bibliografía

- Algotsson, F. Johansson, C. & Lindskog, A. (2016). *Talent Retention. A case of study of two companies' Trainee Programmes*. Jönköping University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:932189/FULLTEXT01.pdf>
- Alles, M. (2009). *CONSTRUYENDO TALENTO: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Ediciones Granica, S.A.
- Becker, M. (2013). *Shaping What? Systematic HR Development in the Functional Cycle*. In: Meifert, M. (eds) *Strategic Human Resource Development. Management for Professionals*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31473-5_15
- Bell, B.S., Tannenbaum, S.I., Ford, J.K., Noe, R.A. and Kraiger, K. (2017), “100 years of training and development research: what we know and where we should go”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 No. 3, p. 305.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). *A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates?* *International Journal of Organizational Analysis*, 25: 270-281.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (3.^a ed.). MCGRAW HILL EDUCATION.
- Coelho, A. R. de M. (2019). *Trainee programmes: A comprehensive analysis of companies and trainees' perspective* [Dissertação de mestrado, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19314>.
- Connor, H., & Shaw, S. (2008). *Graduate training and development: current trends and issues*. *Education + Training*, 50(5), 357–365. doi:10.1108/00400910810889048
- Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., Ioannidis, K., & Leandros, N. (2014). *The Development of an Innovative Leadership Training Programme for*

European Young Professionals in Times of Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 102–105. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.128

- Jonsson, L., & Thorgren, S. (2017). *Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity*. *Personnel Review*, 46: 1738-1754.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). *Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.003
- Polach, J. L. (2004). *Understanding the experience of college graduates during their first year of employment*. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 5–23. doi:10.1002/hrdq.1084
- Rivera, R., (2012). *Programas trainee: Una opción laboral para los recién egresados*. [online] Emol. Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/24/527855/programas-trainee-un-a-opcion-laboral-para-los-recien-egresado.html> [Recuperado 8 Mayo 2022].
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tomkinson, B. (2004), “Organizational change”, in Wilson, J.P. (Ed.), *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*, 2nd ed., Kogan Page, London, pp. 61-75.
- Thom, Norbert. (2015). *Talent Management through “Trainee Programmes” Conceptual Preliminaries and Research-Based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates*. *Organisation and Management*. 1A. 37-49. 10.21608/aja.2019.27952.

Anexos

Anexo 1: Pauta Entrevista ex y actual trainee

Nombre:

Empresa:

Fecha de Entrevista:

Duración:

- Introducción del tema a trabajar, objetivos de la entrevista y resolver dudas

1. Empresa

Q1: ¿Cuánto duró/a el programa de trainee?

Q2: ¿Te explicaron cada una de las etapas de este y los objetivos de cada una? Ejemplo, reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación.

Q3: ¿Qué te motivó a elegir estos programas?

Q4: Qué responsabilidades, habilidades y conocimientos se requieren desarrollar para el cargo que tienes.

2. Programa de Trainees

Q5: ¿Por cuál ruta ingresaste a la organización?

Q6: ¿Qué métodos de desarrollo usaron para apoyarte en tu desarrollo? Ejemplo, coaching, mentoring, entre otros

Q7: ¿Qué habilidades dirías que son las que más más desarrollaste o has podido desarrollar hasta el momento?

Q8: ¿Cuáles son las que te han ayudado mayoritariamente en tu carrera profesional, ya sea en la organización o en otra?

Q9: ¿Cumplió las expectativas que tenías con respecto a estos programas?

Q10: ¿Tienen mecanismos de evaluación de desempeño en el programa?

Q11: ¿Se propiciaban instancias de retroalimentación para mejorar competencias y habilidades?

Q12: ¿A que personas recomendarías estos programas?

Q13: ¿Recomendarías estos programas para personas que buscan desarrollar habilidades?

Anexo 1: Codificación en categorías y subcategorías

| Categoría: Plan de jóvenes profesionales | | |
|--|---------------------------------|-----------|
| <i>Citas</i> | <i>Códigos de primer orden</i> | <i>ID</i> |
| Bextel, es una empresa global y está presente como en 120 países tiene como 100 años en la industria de la construcción de Megaproyectos de ingeniería, Megaproyectos de ingeniería son todos los proyectos de edificación y construcción que requieren de mucha evaluación técnica estructural | Características de las empresas | M. M |
| En Chile habían cerca de 1.200 personas cuando yo estaba trabajando en el proyecto en el que yo estuve éramos 4 solamente y en específico veíamos el área de la ampliación de la minera Los Pelambres y la inclusión de una desaladora que traía agua del mar, le sacaba la sal y la impulsaba por 60 kilómetros hasta la Cordillera para poder como tener agua todo el tiempo, especialmente los periodos de sequía | | M. M |
| Estoy en un programa internacional, donde eran 20 cupos a nivel internacional y solo dos para Chile | | A.G |
| Yo llegué y un compañero me dijo, onda, yo me demoré todo un año en cachar más o menos en la película. Es complejo, es una empresa muy gigante | | M.S |
| Dan los avisos desde Italia y de hecho ni mi jefe sabía, imagínate que estábamos impulsando proyectos y de la nada se cierra todo. Ahí quedaron botados, plata invertida botada | | A.G |
| Normalmente el programa dura como dos años, pero yo renuncié al año | Objetivos del programa | M.S |
| Son recién egresados que entraron a un rol como pseudo estratégico y la idea es como capacitarlos lo mejor posible. Van rotando de áreas y la idea es que puedan aprender de todo un poco de la empresa para que desarrollen su carrera en esta | | J.P |
| La gente que termina el programa normalmente asciende a puestos de jefatura. | | M.S |

| | | |
|--|-------------------------|---------|
| <p>Considero que las empresas deberían diferenciar un programa trainee de un analista recién egresado porque las expectativas que tienes de la persona que entra son distintas. Normalmente una empresa contrata analistas porque la universidad los prepara operacionalmente y porque les falta alguien para resolver esas cosas, pero cuando contratan a alguien para un programa trainee recién empezado, la idea es capturar a alguien desde que salió de la universidad para que toda su carrera profesional sea con los colores de la empresa, con los softwares de la empresa y el que hacer como como una visión de largo plazo.</p> | | M. M |
| <p>Tratan de captar alumnos fresquitos, recién salidos para mostrarles de todo un poco, para que después tengamos habilidades más macro por decirlo así o visión más macro de la empresa. Para que podamos tener cargos después de responsabilidad, liderazgo y tener una mirada más transversal</p> | | J.P |
| <p>Cuando yo postulé a esta empresa mi factor motivacional principal era el tema de la renta que generaba, que era más alta de lo que normalmente uno accedía en un primer trabajo como estudiante o como egresados de ingeniería comercial.</p> | Atractivo de la empresa | M. M |
| <p>Y lo segundo que me gustaba mucho, era quien esta empresa, se trabaja en turnos entonces por eso no es como del programa, sino que es como del tipo de organización, yo podía trabajar en turnos de cinco por nueve, entonces trabajabas nueve días y tenía cinco días libres, entonces como que cada dos semanas podía tomarme vacaciones, eso era como atractivo para mí.</p> | | M. M |
| <p>La gente que estudia, por ejemplo, ingeniería o construcción el programa es muy beneficioso porque tienen un contrato indefinido alto y las posibilidades de crecer son súper grandes.</p> | | A.G |
| <p>Fue un proceso bien largo de casi cinco meses desde que postulé hasta que entré. Me explicaron que iban a ser tres áreas y que estas áreas iban a ser acomodadas al perfil de cada persona no estaba definido, no hay como no son tres áreas predefinidas, sino que se enfocan en la persona. De hecho, yo supe la primera área, cuando recién entré.</p> | | A.G |
| <p>Yo postulé porque cuando estaba haciendo la práctica como me explicaron que consistía este programa, que había salido el primer piloto el año pasado y ahí como que más que nada me dijeron vas a pasar por marketing por e commerce y por venta y esas cosas, pero así muy a grandes rasgos.</p> | | J.P |

| | | |
|---|------------------------|---------|
| <p>En verdad me encantaba la empresa, me encantaba el rubro, la gente, el clima laboral, las oportunidades de movilidad interna y también por otro lado que yo siempre juré que me encantaba recursos humanos, iba a trabajar en eso y me di cuenta que me llamaba mucho más el área comercial, de marketing, de ventas, pero no tenía tanta experiencia. Entonces fue un poco más para continuar en la empresa, pero también como ser una profesional como más integral y saber un poco de todo y quizás ver que me gustaba más en la práctica</p> | | J.P |
| <p>Me hubiera costado mucho decir qué es lo que me gustaba, porque ayudé a mi amiga a ver anuncios y cosas así en verdad decía que lata esto, no me gusta, esto otro no conocía de qué se trataba, por ejemplo, una descripción de cargo, no sé de una analista de marketing y decía esto vamos a hacer esto otro. Entonces yo creo que claramente me hubiera costado mucho más quizás decidirme a qué área postular.</p> | Razones de postulación | J.P |
| <p>Me motivó la empresa, porque tenía entendido que es una empresa bien prestigiosa que te genera harta oportunidad de crecimiento y de aprendizaje. Yo estudié ingeniería civil hidráulica y como está todo con el tema de la energía pensé que podría tener espacio para irme para allá eventualmente como para poder aprender no sólo la ingeniería industrial, sino que también de temas más de energías renovables y todo eso que era lo que a mí me gustaba</p> | | A.G |
| <p>Alguien que no tiene muy claro que quiere hacer, pero que está recién empezando a conocer lo que es el mundo laboral, porque sirve para conocer distintas áreas y distintos tipos de habilidades que tienes que desarrollar. Entonces yo creo que sirven en ese sentido, no para alguien que quiere un cargo muy inespecífico, sino que para el que quiere ver algo más Macro</p> | | M.S |
| <p>Hay personas de recursos humanos (trainees), que en vez de tener transferencia de áreas tuvieron transferencia de proyectos.</p> | Ruta de ingreso | M. M |
| <p>Nunca me lo ofrecieron y yo creo que es porque iba a tener un rol crítico en el proyecto que estaba liderando.</p> | | M. M |

| | | |
|---|-------------------|---------|
| También se lo recomendaría a la gente que no tiene bien definido, qué área le gusta porque yo creo que uno puede tener una tremenda empresa o quizás una empresa más pequeña, pero si no te gusta lo que estás haciendo en el día a día no lo vas a pasar bien y eso se va a reflejar en tu trabajo entonces sí o sí te ayuda saber que te gusta y también es una tremenda escuela como yo creo que cualquier programa de training te ayuda a desarrollar todas las habilidades que mencioné antes. | | M.S |
| El programa de trainee está como de la manito con el programa que tiene de jóvenes profesionales, que en verdad eso es para cualquier egresado de alguna ingeniería o de comercial de ciertas universidades, es un programa que dura tres años | | J.P |
| Categoría: Plan de actividades | | |
| El resto de la gente que entraba como trainees normalmente pertenecía a carreras como ingeniería en construcción, que tenían que ver en terreno lo que hacían profesionalmente. Entonces a esas personas le explican muy bien el programa porque iban rotando de áreas, pasaban de hidráulicas estructural a energía, etcétera En cambio yo como desde el área de gestión de personas no tenía posibilidad de moverme porque mi cargo era muy específico y yo no quería moverme de área. | Transparencia | M. M |
| Cuando ya quedé seleccionada y partí todo el proceso si me explicaron cómo iban a estar conformados los módulos y donde iba a ir pasando | | M.S |
| Evaluación de desempeño no tenía el programa | | M.S |
| Como cerraron el área en la que estaba no estoy segura cuanto tiempo seguiré acá, tampoco estoy segura si mi jefe lo tiene claro | | J.P |
| A mí no me ofrecieron moverme porque estaba en un proyecto crítico dentro del proceso productivo. Yo asumí como desde gestión de personas, el proyecto de la acreditación para acelerar ese proceso y en vez de demorarnos un mes y medio, se demoraba cuatro días Entonces como eso fue una buena gestión tan buena no quisieron moverme de ese lado porque podía como fallar la cadena productiva. | Responsabilidades | M. M |
| Se que te ponen ciertos objetivos y después tu gestor te evalúa y de eso depende la paga de ciertos bonos. Por ejemplo, te ponen a cargo de ciertos proyectos u objetivos que tú tienes que ir desarrollando a lo largo del tiempo | | J.P |
| Yo siento que ahora como trainee no tengo diferencias con respecto a mis compañeros, que si tienen puesto fijo. | | J.P |

| | | |
|---|------------|---------|
| Me hicieron crear un área nueva que no existía de Customer Care, no estaba implementado ni una ni una plataforma, ni un flujo, ni una estrategia, nada. Entonces yo tuve que armar esto desde cero. | | A.G |
| A mí me pasó que cuando me dijeron tienes que armar esta área yo no sabía ni por dónde empezar, o sea, yo estudié ingeniería industrial, pero me enfoqué en hidráulica estaba en otra. Entonces tuve que empezar a preguntar más y fui muy de a poco muy muy de a poco tratando de armarme la película de qué se trata esta cuestión. | | A.G |
| Constantemente teníamos capacitaciones a través de internet, de hecho, teníamos que completar una batería como de 20 cursos para poder como terminar el programa. Dentro de ella tenía temas de seguridad, como evitar los accidentes fatales y cosas así | Desarrollo | M. M |
| En mi gerencia en particular de gestión de personas habían capacitaciones de uso de software, por ejemplo tuvimos una de Power BI, pero eran desde la gerencia para toda la gerencia más que para los jóvenes profesionales | | M.S |
| Desarrollar toda la tolerancia a la frustración y la resolución de conflictos, porque el proyecto, aunque la empresa está muy consolidada, la región donde se ubicaba era muy conflictiva, entonces constantemente habían huelgas o cosas por estilo por el impacto que tenían en las comunidades. Y eso implicaba que la gente no podía subir a la faena o de repente se tomaban los caminos y tenía que ver cómo resolverlos rápido; como la calidad y la seguridad eran los como principales valores; que ninguna persona podía salir afectada | | M. M |
| Creo que la ventaja que tuve por entrar en ese programa es que se visualiza un líder futuro. Entonces como mi primer rol entre comillas analistas generalista, yo ya estaba empezando a desarrollar actitudes de planificación de proyectos, de gestión de puesta en marcha de planes y cosas por el estilo. | | M. M |
| A nosotros nos decían siempre que íbamos ser líderes de un equipo de trabajo, pero un curso concreto, así como Vamos a hablar de liderazgo fue solamente en una oportunidad en el año que estuve. | | M.S |

| | | |
|--|------------------------------|---------|
| <p>Entonces ese programa cada año tiene una capacitación que comparten con nosotros, las de primer año son presentaciones efectivas, que es muy parecido a lo que nos tocaba como en los cursos de comunicación. También hay charlas de personas que han hecho su carrera CCU, que han pasado por distintas áreas, distintas gerencias y que te van contando como un poco de su experiencia y al final invitarte a continuar.</p> | | J.P |
| <p>Tengo una mentora que por lo que nos explicaban al comienzo es como una que ha hecho su carrera en CCU desde que comenzó hasta ahora, por ejemplo, mi mentora lleva 16 años y obviamente ella ha pasado por distintas áreas. Te guía no quizás en lo teórico o en lo del trabajo del día a día, pero sí en cuanto a su experiencia, de cómo desenvolverse en los trabajos en equipo, de enfrentar desafío y todas esas cosas.</p> | | J.P |
| <p>Yo creo que ahora recién que llevo casi dos meses en el área tengo una curva de aprendizaje como que ya llegué, ya aprendí como todo lo que tenía que aprender, porque generalmente el primer mes no sabes qué hacer, o sea te está enchufando en las instrucciones en cómo trabajan, cuáles van a hacer tus responsabilidades.</p> | | A.G |
| <p>La empresa tiene todo un programa que son ciertos cursos online más allá del trainee, son cortitos hice un par, pero tampoco siento que me hayan ayudado.</p> | | A.G |
| Categoría: Entrenamiento | | |
| <p>Habían dos valores principales, uno era la seguridad y el otro era la calidad. Entonces se debía hacer un trabajo que fuera 100% seguro, que no tuviera como fallas y que, aunque te demoraras cinco intentos en hacer bien algo antes de presentarlo cualquier otra persona. Entonces la empresa a lo mejor retrasaba un mes un proyecto con una minera súper importante, pero era para estar seguro de que en el entregable no voy a tener ninguna falla, entonces eran valores súper importantes que nos fomentaban en la organización de que las cosas que hiciéramos fueran seguras y de revisáramos infinitas veces todos los procedimientos, los procesamientos de selección, que no hubiese falla y que respetáramos todos los procedimientos que existían.</p> | <p>Habilidades y valores</p> | M. M |

| | | |
|--|--------------|---------|
| Bueno entonces en la universidad varias veces tuve ese problema. Por ejemplo, en matemáticas, donde me equivocaba por un error de signos, que si yo hubiera revisado de nuevo lo que estaba entregando me hubiera dado cuenta que tenía un error, hubiera sacado una mucha mejor nota. Entonces como soy descuidado en ese sentido tuve que reforzar mucho mi capacidad de revisión y de control de calidad de las cosas que entregaba | | M. M |
| Muchas veces tuve que aprender a evitar las condiciones inseguras, por ejemplo, súper concreto una vez me tocó adornar con cumpleaños y me encaramé en una mesa y todo el piso con ataque porque yo me voy a encaramado a la mesa, porque la empresa promovía el mitigar los accidentes al máximo entonces ahí estaba infringiendo esa política interna de seguridad. | | M. M |
| La comunicación efectiva y el trabajo en equipo, en todas las áreas que he pasado me ha tocado relacionarme con equipos de distintas áreas y también ser muy proactiva | | M.S |
| Proactividad, porque si yo no me muevo como te decía tampoco me pescan mucho. Nadie te dice cómo hacer las cosas y nadie te dice tienes que hacer esto y esto, entonces tú tienes que ir y preguntar mucho. Y con las preguntas van saliendo nuevas líneas de profundización. | | J.P |
| Como que porque antes daba lo mismo el tiempo que te demorarás tenías que entregar el reporte, pero que estuviera perfecto. En los siguientes trabajos el tiempo importa, entonces de repente hay que entregar algo al día siguiente o para el mismo día, entonces ser capaz de congeniar la calidad de la revisión del trabajo con la exigencia de tiempo ha sido súper importante como un desarrollo profesional | | M.S |
| Yo creo que sí o sí la capacidad de organización y la productividad porque al final es mucho de tu Hazte cargo de un proyecto. También sirve mucho el tema de las habilidades blandas al comunicarte bien, ser respetuoso y las redes de contacto porque interactúas con todas las áreas | | A.G |
| Aprendí como gestionar las palabras que utilizaba, utilizar un lenguaje más políticamente correcto para no generar ningún tipo de conflicto que me pudiera perjudicar. | Conocimiento | M.S |

| | | |
|---|--------------------------|---------|
| Primero que todo, aprender sobre relaciones laborales me ayuda a mi carrera prácticamente Porque alguien de gestión de personas tiene que saber la ley de trabajo o el código de trabajo. Y en segundo lugar, hay cosas que afectan mucho a la gente y hay que entender cuáles son las emociones que están detrás para empatizar con la gente | | M. M |
| Habilidades técnicas, por lo menos lo que tenía que hacer yo es entender procesos de manera macro, saber ver de una manera eficiente y lógica sin que se te queden variables en el tintero. Y eso yo creo que sí te lo da la ingeniería y no sabría muy bien cómo explicártelo en un concepto único sino como una estructura mental. | | A.G |
| A relacionarme. A presentar mis avances sin vergüenza. Pero también la habilidad como conceptual de aprender un poco del rubro. Eso sí, para mí es nuevo, pero tampoco lo veo como una habilidad, sino que lo veo más como un conocimiento. | | A.G |
| Mira de todas maneras es un aprendizaje que me va a servir para otros posibles trabajos a pesar de que esto es en el mundo de la energía y tiene ciertos conceptos específicos también tiene conceptos muy generales porque como te digo es un negocio, y un negocio es negocio en todos lados. | | J.P |
| Categoría: Estrategia organizacional | | |
| Sí habían, pero era el mismo que tenía toda la organización y cada dos semanas había un espacio de retroalimentación con la jefatura, pero no sé si era una buena práctica de mi gerencia o algo estandarizado | Mecanismos de evaluación | M. M |
| Cuando termine en E Commerce valoraron mucho eso que fuera proactiva y que me comunicara bien con los otros equipos y que siempre fuera orientada a la excelencia | | J.P |
| Lo que tengo entendido es que te evalúan después del término de cada módulo, pero no te lo dicen y como mi módulo anterior fueron dos meses no tuve ningún feedback | | A.G |
| Yo creo que quizás si los módulos fuesen un poco más largos daría para que te den un feedback completo y no solo te digan si dices esto bien y si está mal. | | J.P |
| el feedback sirve hartito sobre todo cuando estoy cambiando constantemente de área. | | A.G |
| En RRHH descansan en que el trainee está haciendo algo, que sí o sí va a tener alguna pega Entonces no se preocupan tanto de ir evaluando o al menos nosotros no lo percibimos así. | Roles de apoyo | J.P |

| | | |
|--|--|-----|
| <p>Apoyarme como de mi mentora le dije me pasó esta situación, tengo muchos tiempos muertos, pedí más responsabilidades y no me las dieron y me dijo que en verdad eso era algo que podía pasar, pero que siempre como me aconsejó desde su experiencia levantar a la mano antes y tratar de buscar una solución, porque no era posible que por ejemplo un practicante tuviera más tareas que yo.</p> | | J.P |
| <p>Le dicen a la jefatura vas a tener una persona cargo y todo, pero no todos te encargan un proyecto, por ejemplo, en un área me dieron tareas del día a día y por eso me quedaba con tiempos muertos. En cambio, ahora que cambie de área me pasó que sí me entregan el proyecto a mí sola y ahí yo gestiono mi tiempo y si tengo más tiempo o me queda voy y pido otras cosas.</p> | | A.G |
| <p>He tenido distintos tipos de jefatura y uno no me dio feedback, pero sí estaba siempre pendiente de las tareas que yo entregaba y ahí decía, mira podríamos mejorar esto o esto otro. En cambio, ahora me pasa con mi jefe que si necesito algo muy específico voy a preguntarle, pero si no es como muy ausente en ese sentido. Él sabe que cumplo entonces como que no se mete mucho en lo que yo hago día a día.</p> | | J.P |
| <p>No tengo así como un estrés y una carga laboral gigante y quizás por lo mismo, como soy trainee mis jefe piensan que voy a estar un rato entonces tampoco me pescan</p> | | J.P |
| <p>El primer día me dice Mira tú vas a trabajar con tal persona y él te va a ir guiando. Entonces igual él está encima de mí y él es el que me ha enseñado y él sí me da feedback, pero él no es quien evalúa el desempeño</p> | | A.G |
| <p>Y lo que he hecho hasta ahora nomás de citar ciertas reuniones. Para ir mostrando lo que estaba haciendo ahí como hitos de avance. Y ahí él me ha dado su feedback, ha hecho ciertas recomendaciones, pero nada específico.</p> | | A.G |
| <p>Me pasó mucho que al principio tenía mucho tiempo muerto y soy demasiado inquieta en ese sentido, me carga estar haciendo nada, entonces yo creo que eso fue un poco lo que me molestó</p> | | J.P |
| <p>Al principio habían dicho que eran tres meses en una de las áreas y después lo cortaron a dos, entonces yo creo fue desde un comienzo que no supieron enfocar bien un proyecto al área en que estaba, porque habían necesidades, pero no se me asignaban proyectos</p> | | J.P |

| | | |
|---|--|---------|
| <p>Me van a cambiar de área, se supone que me están evaluando, se supone que evalúan mi perfil en base a mis intereses a mis estudios y que me van a poner en las áreas que se supone que calzan con mi personalidad y mis intereses, pero ponte tú el área que me pusieron ahora no calza con mis intereses.</p> | | A.G |
| <p>No hubo mucho apoyo, yo tuve que aprender al tiro a trabajar y hacer lo que me viene.</p> | | M.S |
| <p>Yo creo que en el principio me hubiese gustado más apoyo, pero yo creo que también tiene su lado bueno en el sentido de que te desafía. A estar más atento por decirlo así a aprender más rápido</p> | | M. M |