

CAPÍTULO 6

Plan de jóvenes profesionales



➔ Un **programa de jóvenes profesionales (JP)** es la selección de un grupo de personas que con un entrenamiento guiado desde el mismo programa serán en el futuro gerentes o personas clave en la organización. Para que estos programas tengan éxito es necesario que la máxima conducción, es decir el número uno y los principales gerentes, tengan en claro el plan de carrera de estos jóvenes.

Plan de jóvenes profesionales

No sólo es factible aplicarlos en grandes organizaciones.

Todos aquellos que piensen en sus recursos humanos como el capital intelectual de su empresa, y los consideran estratégicos para su negocio, deberán tener en cuenta a los jóvenes para “crear” futuros gerentes en su organización.

- La actitud y la aptitud frente a la polifuncionalidad de las nuevas relaciones laborales.
- Se requiere de los jóvenes nuevos conceptos y capacidades en los distintos niveles

Plan de jóvenes profesionales

Esquema para el éxito

Primera aproximación al plan de jóvenes profesionales

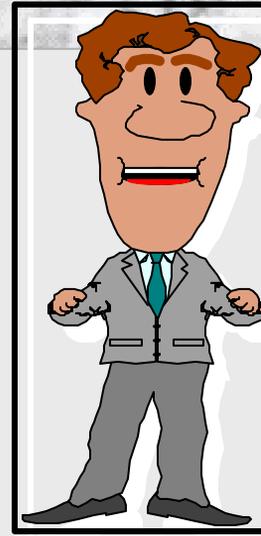


La polifuncionalidad de los puestos

Un caso real: Supermercados de Discount

- Tiendas con muy poco personal.
- A primera hora reponen mercadería en las góndolas.
- En horas pico atienden las cajas.
- Informan sobre reposición de *stock*.
- Cuando se cierra la tienda la limpian.

Este concepto se aplica a diferentes áreas o niveles



Los distintos programas para jóvenes

- ➔ Becas / Pasantías: para estudiantes en la mitad de la carrera y hasta el 70 % (lo más usual).
- ➔ *Trainees*: para estudiantes universitarios con el 85% de las materias aprobadas y cursando el último año (más usual).
- ➔ Programas de jóvenes profesionales para graduados universitarios que ingresan a la organización en relación de dependencia. Algunos los llaman *Management Associate* y otros *cadre debutant*, y más allá del nombre que tengan en cada país, son el inicio casi seguro de una carrera gerencial.

Un aspecto clave: el reclutamiento

Distintos canales

- ➔ Anuncios: se apela a publicistas para su diseño, en este aspecto se diferencian -en general- de los avisos.
- ➔ Las universidades: se realizan presentaciones con vídeos y se entregan folletos.
- ➔ Los referidos: los jóvenes profesionales de camadas anteriores presentan interesados.
- ➔ Cuando el programa es conocido los jóvenes se inscriben en la oficina de Recursos Humanos de la empresa.

El reclutamiento requiere imaginación

- Los jóvenes requeridos pertenecen a un grupo pequeño respecto del conjunto de jóvenes, por ello es necesario **atraerlos, conquistarlos**, transmitir de algún modo que el programa que usted ofrece es mejor que los otros. En la Argentina, existen organizaciones con una larga historia; por ejemplo el Citibank hace más de 30 años que tiene este tipo de programas.
- **La clave:** el diseño de los anuncios.



Los programas para jóvenes

¿Por qué los jóvenes se interesan?

- ➔ La promesa de una carrera “dorada”
- ➔ Fuerte capacitación
- ➔ En ocasiones viajes al exterior
- ➔ El orgullo de “pertenecer”

¿Qué se busca?

Los *jóvenes top* (1)

- Hasta 25 años
- Carrera de grado finalizada o cursando el último año
- Muy buenas notas, sin aplazos
- Carrera realizada en los tiempos previstos
- Bilingüe (inglés)
- PC
- Gran potencial

Hay diferentes requisitos: estos son los más comunes.

(1) Fuente *Las puertas del trabajo*, Editorial Catálogos, 1995

Gran volumen de interesados y pocos que cubran el perfil

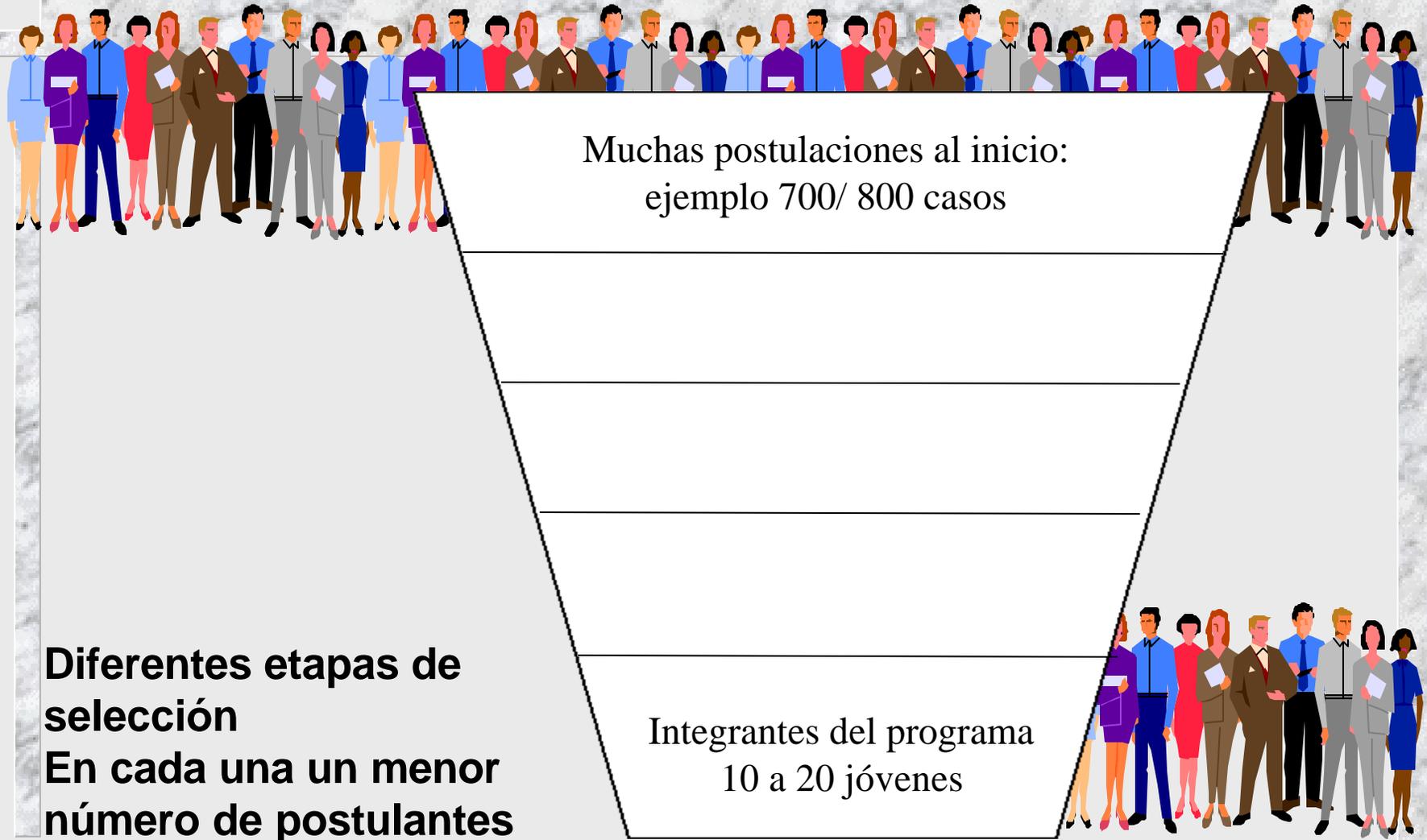
¿Por qué?

- Todos los jóvenes conocen la existencia de estos programas y mayoritariamente están interesados en ellos.
- Los requisitos son muy altos y pocos cubren este perfil.

¿El mercado laboral es sólo de los *jóvenes top*?

- NO, hay diversas posiciones y oportunidades para todos los jóvenes con actitud de compromiso en su vida laboral.

Esquema de un proceso de selección de jóvenes profesionales



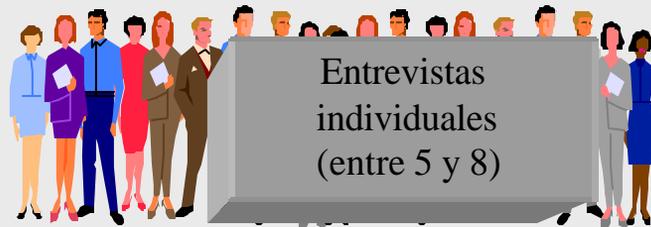
Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales



Grupos de 50
Muchos desisten en esta instancia



Grupos de 10
La línea observa



Participa la línea

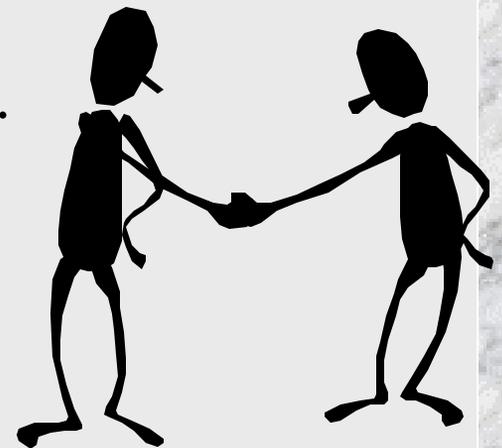


Cuando el grupo se reduce se pasa a la instancia individual

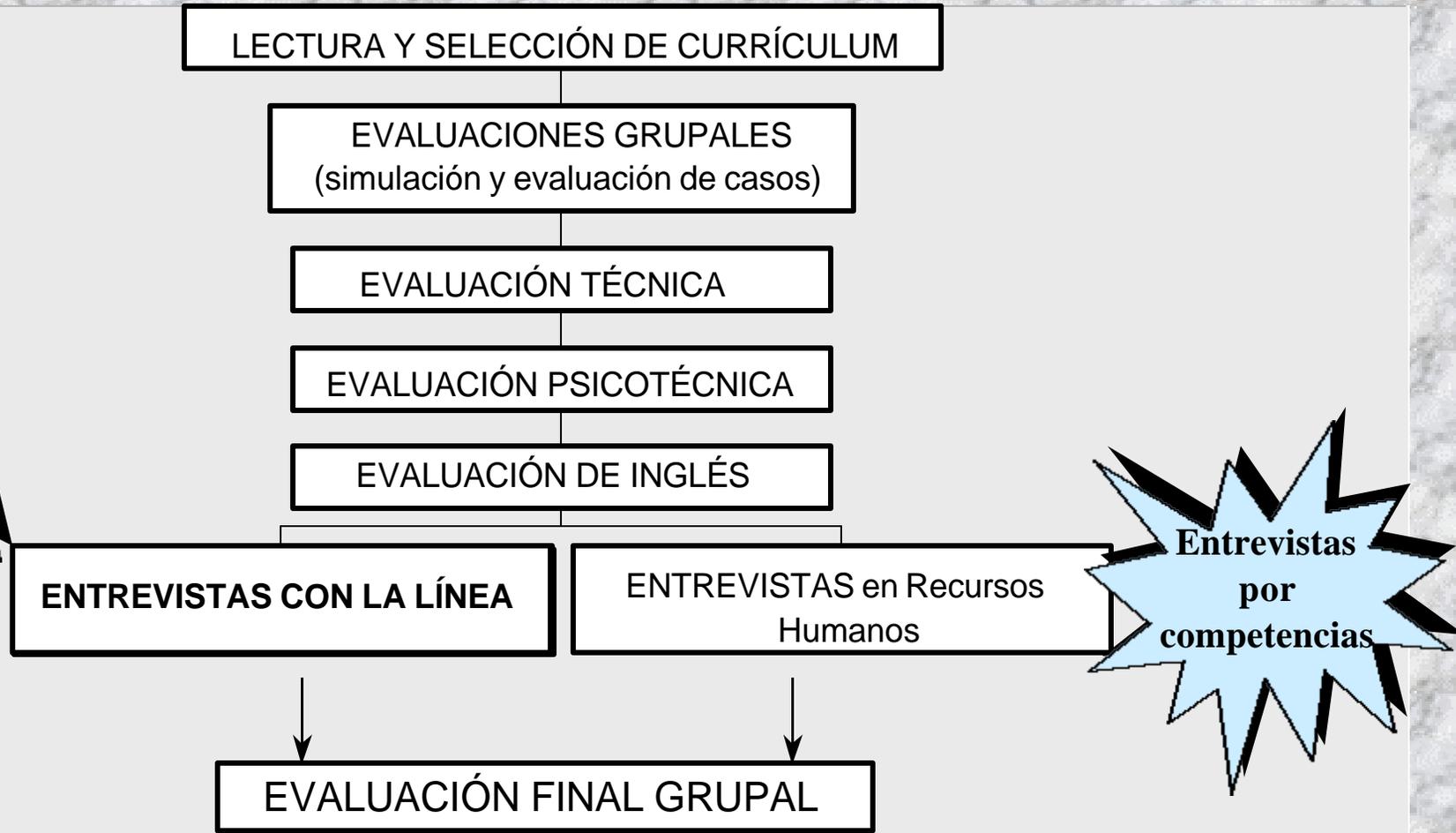
- ➔ Entrevista individual con Recursos Humanos.
- ➔ Entrevista individual con la línea.
- ➔ Evaluación psicológica.
- ➔ Evaluaciones técnicas (no en todos los casos).
- ➔ Evaluaciones de inglés: en todas sus facetas.
- ➔ Entrevista final.
- ➔ Entrevista de contratación.

La entrevista con la línea

- La entrevista tiene un rol fundamental en todo proceso de selección, también en el de jóvenes profesionales. Es muy importante, por ello, capacitar a la línea, necesario participante, en este tipo especial de entrevista. Se debe trabajar sobre las competencias que deben ser evaluadas prescindiendo de la historia profesional, ya que habitualmente los jóvenes no la poseen.
- Entrevista dirigida a jóvenes profesionales.



Ubicación de la entrevista con la línea dentro del proceso (un caso real)



Relación con el modelo por competencias

- **Estructuración de la entrevista basada en competencias:** se le pide al candidato que piense en incidentes y atributos clave que demuestren sus aptitudes.
 - ➔ Se dirige directamente a la evidencia.
 - ➔ Permite que el entrevistado identifique ejemplos.
 - ➔ Todos los atributos clave son evaluados.
 - ➔ Todos los candidatos son evaluados bajo los mismos parámetros, facilitando su comparación.

Competencias a evaluar (un caso real)

- ➔ Iniciativa - Autonomía
- ➔ Dinamismo - Energía
- ➔ Responsabilidad
- ➔ Orientación al cliente interno y externo
- ➔ Capacidad de aprendizaje
- ➔ Productividad
- ➔ Alta adaptabilidad - flexibilidad
- ➔ Liderazgo
- ➔ Trabajo en equipo
- ➔ Tolerancia a la presión
- ➔ Modalidad de contacto
- ➔ Habilidad analítica
- ➔ Expectativas de desarrollo profesional

Los jóvenes profesionales ingresaron... ¿Cómo seguir?

**Los pilares de un
programa son:**

Cada joven
debe tener un
tutor



Entrenamiento

Desarrollo

La formación en los programas de jóvenes profesionales

- Cursos al estilo tradicional
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Talleres
- Tutorías y
- Trabajos especiales (proyectos)



La tutoría y los jóvenes profesionales

¿Qué se espera del tutor?

- Orientación.
- Apoyo en la toma de decisiones autónomas.
- Asesoramiento sobre los diferentes aspectos de la empresa.
- Que guíe al joven en su carrera profesional dentro de la empresa.
- Que lo ayude a explicitar sus problemas y a plantearse alternativas.
- Motivación para el logro de resultados.
- Más que brindar respuestas, ayuda para formular las preguntas correctas.



La tutoría y los jóvenes profesionales



¿Qué perfil debe tener un tutor?

- ⇒ *Al menos unos quince años mayor.*
- ⇒ *Debe tener en la empresa una posición visible y respetada.*
- ⇒ *Debe tener influencias para abrir puertas, sin ser tan distante como para desalentar las respuestas francas y directas.*
- ⇒ *Habitualmente es –además- una persona ocupada y no dispone de tiempo.*
- ⇒ *A pesar de ello acepta disponer de una o dos horas quincenales porque le interesa ser tutor.*

Relación del programa de jóvenes profesionales con otras funciones de Recursos Humanos



Inducción
Capítulo 4

Capacitación
y entrenamiento
Capítulo 8

Desarrollo
Capítulo 9

Evaluación de
desempeño
Capítulo 10

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar