

Guía de Internados

Esta guía proporciona una hoja de ruta para cualquier compañía, sin importar el tamaño de la empresa o su industria. Si acaba de comenzar o ya tiene un programa de internados que desea ampliar para jóvenes de oportunidad, esperamos que estas herramientas les sean útiles.

Antes de comenzar

- 1 Si este es su primer esfuerzo, está bien que comience con un programa pequeño. Independientemente de su alcance, cada oportunidad de internado que desarrolle puede ser un éxito para su negocio y para los jóvenes adultos.
- 2 Organizaciones colaboradoras pueden ayudarle significativamente a desarrollar exitosamente esta iniciativa en muchas áreas claves como, por ejemplo, el reclutamiento de los jóvenes adultos.

Definiciones y Beneficios de Internados

Los internados son una gran manera de construir un flujo de talento para su empresa e incrementar el compromiso de sus empleados.

Definición de Internados

Definidos como experiencias de aprendizaje basadas en la exposición al mundo laboral, los internados corporativos varían desde trabajar con varios internos a estructurar programas a gran escala que usualmente involucran a otras organizaciones colaboradoras.

Los internados difieren del trabajo voluntario o de las mentorías ya que una “agenda de aprendizaje” suele estar intencionalmente incorporada a la experiencia.

- | | | |
|---|--|---|
| <p>1 Internados individuales</p> | <p>2 Programa a pequeña escala
Un número pequeño de internos manejados directamente por uno o dos empleados</p> | <p>3 Programa a grande escala
Un gran número de internos en múltiples departamentos manejados por diferentes empleados y coordinado por un solo punto de contacto.</p> |
|---|--|---|

Los Beneficios de Negocio de los Internados

Los internados son una alternativa de bajo costo para obtener grandes recompensas. Éstos ofrecen a los patronos la oportunidad de poner a prueba desempeño y potencial individual mientras que proporcionan experiencias vitales para los jóvenes adultos. Los beneficios incluyen los siguientes:

- | | |
|--|--|
| <p>1 Desarrollo de talento costo-efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Pruebe antes de comprar” al poder evaluar a posibles candidatos antes de hacer una oferta a tiempo completo • Construir un flujo de talento con trabajadores más motivados y cualificados • Proporcionar experiencia gerencial a empleados que actualmente no tienen tareas de supervisión | <p>2 Aumentar la retención</p> <p>Aumentar la retención de los empleados recién contratados y existentes, mediante el desarrollo de trabajadores más leales y satisfechos</p> |
| <p>3 Impacto más fuerte en la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremente la visibilidad de la empresa con la comunidad, consumidores, futuros líderes, y nuevo talento • Exposición de sus productos y servicios a consumidores jóvenes al tanto de las tendencias y deseos de su generación de consumidores | <p>4 Aumento del compromiso de sus empleados</p> <p>Fortalezca la satisfacción y moral de sus empleados</p> |

“Actualmente, State Street trae unos 1,000 internos a nuestra oficina de Boston cada año. Y estoy orgulloso de decir que el 60 por ciento de los internos son de organizaciones de base comunitaria... Esta expansión de los últimos ocho años es un resultado directo de la relación positiva con [la organización colaboradora] Year Up”

- Richard Curtis, Vice presidente de Adquisición de Talento, State Street Financial

Paso 1: Preparación Interna

El desarrollo de un programa exitoso de internados no cuesta mucho dinero. Sin embargo, si implican una planificación cuidadosa y el establecimiento de metas claras, elementos en que una organización colaboradora le puede ayudar.

Identifique una organización colaboradora.

Muchos patrones aceptan la experiencia y el apoyo que ofrecen las organizaciones comunitarias y sin fines de lucro. Los colaboradores pueden ayudar a simplificar sus esfuerzos de divulgación e identificación de talento para construir un programa exitoso.

Evalúe su preparación y recursos.

Junto con su colaborador, determine el grado de preparación de su empresa para poder involucrarse con los jóvenes de oportunidad. Por ejemplo, ¿estás empezando desde cero o tiene un programa de internados existentes donde puedes adaptar las mejores prácticas?

¿Qué tan preparado está?

Responder a preguntas como estas, ayudará a definir cómo se puede lograr el mayor impacto con sus recursos disponibles. Con apoyo del colaborador, defina una iniciativa dentro de sus capacidades. (Nota: estas preguntas están dirigidas a los patrones más grandes.)

- ¿Tiene acceso a un líder ejecutivo (“champion”) en su empresa que pueda apoyarlo a lograr sus esfuerzos?
- ¿Tiene personal dedicado que pueda apoyarlo a supervisar la planificación, desarrollo e implementación del programa?
- ¿Tiene actualmente un sistema para capturar y analizar datos que pueda medir los resultados del programa?

- ¿Cuánto apoyo tiene usted de los que toman las decisiones claves en su empresa para que la iniciativa adquiera vida?
- ¿Cuénta con los recursos de su departamento u oficina de recursos humanos para apoyar la formación y adiestramiento de los internos?
- ¿Tiene un grupo de supervisores que tenga tiempo para dedicarle a los internos?

Defina su alcance y objetivos.

Trabaje con su colaborador para establecer metas realistas y medibles que les permita evaluar y optimizar sus esfuerzos. Piense sobre medidas e indicadores de desempeño y que debería incluir en los reportes sobre el programa. Si usted es una pequeña empresa, comience con indicadores simples.

Preguntas para ayudar a definir los objetivos:

- ¿Qué espera lograr con estos internados (por ejemplo, obtener apoyo extra, construir futuros talentos)?
- ¿Cómo va a medir el éxito (por ejemplo, número de internos contratados a tiempo completo, número de internos que acepten, número de internos que puedan ofrecer y/o referir nuevos candidatos)?
- ¿Qué habilidades y destrezas va a aprender el interno durante el período de prácticas (por ejemplo, resolución de problemas, comunicación)?

Designe un gerente de internados.

Esta persona será responsable de la supervisión del día a día y puede ser una persona de recursos humanos. Si está desarrollando un programa más grande, un ejecutivo “champion” que este invertido en promover su programa interna y externamente es crítico para el éxito.

Determine un presupuesto.

Haga un estimado del compromiso financiero que incluye el desarrollo de un programa de internados. Esto podría incluir contribuciones a organizaciones colaboradoras y/o los estipendios a los internos. Un internado debe incluir un salario, estipendio o crédito académico para el joven adulto. Para obtener orientación y los requisitos específicos, consulte los criterios del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos.

Paso 2: Desarrolle un Programa

Ya tiene un equipo interno establecido y identificó una organización colaboradora. ¡Excelente!

Ahora es el momento de iniciar el diseño y desarrollo del programa. Esta es la fase en la que podrás colaborar con la organización elegida y establecer los parámetros de alcance que darán forma al programa.

Desarrolle las directrices de colaboración.

Su organización colaboradora será un gran activo durante el diseño y desarrollo del programa. En esta fase, junto a su colaborador, debe establecer roles y responsabilidades, canales de comunicación preferidos y posibles retos y desafíos.

Establezca los parámetros de los internados.

Junto con su organización colaboradora, debe o comenzar a definir los detalles de los internados, tales como su duración, el número de internos que podrá reclutar y cómo va a compensarlos. Si aplica, debe construir sobre los parámetros ya establecidos en los programas de internados ya existentes en su empresa.

Además querrá hacer lo siguiente:

- Determinar en qué funciones o departamentos aportará el interno
- Establecer criterios de selección para los internos que erigirá (educación, trasfondo, área geográfica, demografía, etc.)
- Escribir las descripciones de los puestos de internados
- Decida cómo va a reclutar, pasar escrutinio e entrevistar y seleccionar candidatos

Establezca los parámetros de supervisión.

Desarrolle un documento similar por escrito para el adiestramiento y manejo de los internos. Identifique quién será responsable de la supervisión de los internos y cómo va a emparejar a un interno con un supervisor. Asigne un empleado joven que sirva de “compañero/buddy” al interno y que sea fuente de información y orientación a través del internado.

El supervisor es responsable de lo siguiente:

- El manejo del día a día de los internos
- Supervisión del trabajo, dirección y retroalimentación
- Adiestramiento, motivación y desarrollo
- Evaluación del desempeño del interno

Seleccione y asigne cuidadosamente a un supervisor para cada interno que provea asesoramiento y dirección. Esta persona debe ser un buen entrenador y contar con los conocimientos y recursos para contribuir al desarrollo del interno.

Establezca los parámetros de adiestramiento.

Determinar cómo serán entrenados y desarrollados los internos y generar una lista de habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo que estarán realizando en el transcurso de sus internados (muchas de estas habilidades y destrezas son las mismas habilidades y destrezas que se usan para desarrollar a empleados actuales). Puede considerar el crear un manual de internados con Preguntas Frecuentes y políticas de la empresa.

Establezca los parámetros de evaluación.

Usted querrá aprender de sus éxitos y desafíos, por lo que es importante pensar en cómo va a evaluar a los internos y al programa durante y después del período de internados.

La evaluación de sus internos

- ¿Quién proporcionará la retroalimentación?
- ¿Con cuánta frecuencia vas a evaluar?
- ¿Cómo va a evaluar las habilidades y destrezas adquiridas?
- ¿Cómo va a medir el progreso de las metas establecidas al diseñar el programa?

La evaluación de su programa

- ¿Qué actividades se estarán monitoreando?
- ¿Qué resultados se medirán?
- ¿Con qué frecuencia vas a evaluar los resultados?

Determine cómo va a regar la voz.

Decida cómo va a promover y comunicar su programa de internados dentro de su empresa y en su comunidad. Revise esfuerzos anteriores, de ser aplicable, como inspiración.

Identifique los pasos importantes (“milestones”)

Esta es una parte importante de la planificación, y los colaboradores pueden ayudar.

Los pasos importantes pueden incluir, pero no se limitan a, una fecha de lanzamiento de programa piloto (si está realizando un piloto), una fecha de lanzamiento del programa a mayor escala y su fecha de finalización, así como fechas de evaluaciones intermedias y finales.

Mejores prácticas para el paso 2

- Iniciar un programa piloto de internados con un número limitado de internos (uno o dos) y utilizar las experiencias aprendidas para mejorar la estructura general del programa. Luego escalar
- Lleve a cabo sesiones de orientación para todas las partes involucradas (internos, gerentes, mentores) para cubrir los metas, roles y responsabilidades y expectativas
- Aparee a los internos con un supervisor que puede proveer respuestas, orientación y asesoramiento
- Recompense adecuadamente a los internos por su tiempo a través de una beca, un salario y/o créditos para la escuela o universidad.
- Ofrezca asignaciones de trabajo significativas para los internos, no sólo trabajo acumulado.
- Anime a los internos a participar en eventos de empresa, reuniones y salidas.
- Proporcionar a los internos un conjunto claro de objetivos, tareas y criterios de evaluación
- Continuar la comunicación y colaboración con su organización colaboradora durante los internados para apoyar el éxito de sus internos.
- Adequately compensate interns for their time through a stipend, a scholarship, a salary and/or school credits.
- Compense adecuadamente a sus internos por su tiempo a través de un estipendio, beca, salario y/o créditos académicos.

Paso 3: Implemente su Programa

Es el momento de llevar su planificación a la acción. Recuerde que los primeros días de un programa son los más determinantes. Ejecute con buena planificación y enfoque.

Reclute a los internos.

Este es otro paso clave en la que las organizaciones colaboradoras han demostrado ser una fuente de apoyo. Ellos pueden ayudarle a filtrar y evaluar y seleccionar los internos en base a los criterios establecidos.

Realice sesiones de orientación para todas las partes.

Establecer un tono adecuado en su empresa sobre el programa hace la diferencia. Lleve a cabo sesiones de orientación para los empleados, supervisores y cualquier otro participante de la compañía para establecer un tono apropiado y crear un programa bien dirigido. Luego haga lo mismo con los internos. Debe basarse en las sesiones de orientación ya existentes para nuevos empleados, eso puede ayudarle.

Lista de tarea: Bienvenida exitosa

- Asigne a los internos espacios de trabajo
- Proporcione equipos de oficina en los escritorios
- Llevar a cabo un recorrido por las instalaciones el primer día
- Hacer introducciones
- Configurarlos con los asuntos tecnológicos
- Discuta las expectativas básicas y los horarios de la primera semana

Ofrezca apoyo desde el primer día

Asegúrese de que los supervisores de los internos tengan disponible tiempo adecuado para dar inicio al internado con una discusión de metas y expectativas; para que así los internos se sientan cómodos de acercarse a ellos para orientación y apoyo. También puede considerar asignar a cada interno un mentor que brinde un asesoramiento un poco más informal. No olvide establecer un calendario de adiestramiento y actividades de formación profesional para que los internos tengan un camino claro hacia el éxito.

Entrene y desarrolle.

- Los internos deben entrenarse y contribuir a la empresa, así que proporciónese una buena experiencia de adiestramiento
- Incluya a los internos en las sesiones de adiestramiento pertinentes
- Provea acceso a cursos de adiestramiento virtual, si están disponibles
- Coordine sesiones regulares para aclarar dudas
- Proporcione retroalimentación frecuente, inmediata y específica, en escrito e informal

La “indagación apreciativa” es un gran modelo de retroalimentación. En este modelo uno reconoce todas las conductas positivas y estimula (pero no prescribe) mejoras específicas.

Termine en nota alta

Realice una entrevista de salida para recibir retroalimentación de los internos sobre sus experiencias y propéales una evaluación de la totalidad de su rendimiento. No se olvide de brindar una carta de recomendación, si aplica. Puede compartir la retroalimentación adquirida con su organización colaboradora.

Práctica recomendada:

Primero ponga a prueba su programa de forma piloto. Usted aprenderá mucho durante la fase piloto, y le dará la flexibilidad para refinar su programa antes de un lanzamiento del programa a mayor escala.

Paso 4: Maneje su Programa

Además de manejar a los internos, el gerente del programa tendrá que supervisar el programa como tal, así como colaborar con la organización colaboradora. Debe manejar las actividades de acuerdo con los objetivos del programa y utilizar las siguientes directrices para ayudarle a usted y al gerente del programa (si no es usted mismo).

Monitorear y evaluar el programa

Asegúrese de que el programa está siguiendo las políticas establecidas y se mantenga dentro del presupuesto y el alcance preestablecido. También querrá asegurarse de que el programa este logrando resultados y que los internos y sus mentores estén teniendo experiencias enriquecedoras.

Maneje la relación con su organización colaboradora.

Una colaboración fuerte significa que ambas partes pueden evaluarse una a la otra. La comunicación frecuente, continua y transparente es esencial para el éxito. Incorpore cualquier información en una estrategia de mejoramiento continuo.

Reporte sobre los resultados del programa.

Elija una fecha durante el período de internados para reportar los resultados preliminares a las partes involucradas y/o supervisores. Estos pueden relacionarse con la satisfacción de los internados y de los empleados, también con la productividad y/o una comunicación efectiva entre los internos, los mentores y los equipos.

Paso 5: Mida su Programa

Mantener el éxito en el programa de internados requerirá evidencia de que su empresa está consiguiendo un retorno en su inversión. Desde el principio, es importante determinar cuáles son las actividades y los resultados que serán monitoreados y evaluados.

Mida el rendimiento.

Las medidas de desempeño deben estar alineadas con los objetivos del programa. Por ejemplo, si su meta es involucrar a un número específico de jóvenes de oportunidad al año, entonces usted debe medir el número de jóvenes inscritos en su programa. Construya sobre medidas ya establecidas por otros programas de internados. Es importante evaluar tanto medidas cuantitativas como cualitativas.

Medidas cuantitativas

- Número de internos que participaron en el programa
- Número de internos que completaron con éxito el programa
- Número de internos del programa contratados para plazas permanentes
- Número de empleados que participaron en el programa
- Tasa de retención de internos contratados para plazas permanentes

Medidas cualitativas

- Niveles de satisfacción de los internos y los empleados que participaron en el programa
- Resultados en diversidad
- Resultados en relaciones públicas y mercado
- En última instancia, cada empresa va a querer medir su retorno de inversión (ROI)

NO SE OLVIDE: El establecer demasiadas medidas de desempeño puede crear un programa difícil de manejar. El establecer muy pocas no le proveerá información substancial para evaluar desempeño y recopilar aprendizajes del proceso.

Utilice herramientas adecuadas de medición.

Proporcione a los administradores y mentores las herramientas adecuadas y las instrucciones sobre cómo realizar el monitoreo de las actividades y sus resultados. Estas herramientas pueden variar, desde simples hojas de cálculo de Excel, materiales existentes de otros programas de internados o sistemas más sofisticados para el monitoreo y evaluación de programas de adiestramiento y desarrollo. El desempeño de los programas de internado deben ser evaluados de forma regular (al menos anualmente) para que los resultados del programa estén alineados con los objetivos y así puedan seguir haciendo mejoras al programa.

Consiga a las personas adecuada para evaluar mediciones.

La evaluación del programa puede ser interna o externa. La evaluación interna debe incluir al coordinador del programa, al líder ejecutivo que apoyó desde el comienzo ("champion") y otros empleados/mentores pertinentes que están involucrados y apoyan el programa. Una vez que el programa haya ganado fuerza y tracción, una evaluación externa realizada por un consultor o tercera parte imparcial puede ser una opción a considerar.

Preguntas de Evaluación

- ¿Qué tan bien el programa logró sus objetivos?
- ¿Qué desafíos tuvo la empresa y su equipo implementador a través de este proceso y cómo se resolvieron?
- ¿Qué mejoras se pueden hacer?
- ¿Cuáles fueron las estrategias efectivas?
- ¿Cómo se puede escalar el programa a otras unidades de negocio?

Evalue el potencial futuro.

Si su camino de internados tiene éxito, usted esta nutriendo a futuros talentos para su empresa y habrá creado una reserva de talento para su compañía. Considere cada interno para posiciones de tiempo completo o parcial en su empresa.

Utilice las experiencias aprendidas para optimizar su próximo esfuerzo

Recuerde, la buena planificación y planes firmes crean los mejores internados y crean el mayor valor tanto para el patrono como el interno. Muchos de los internos demuestran ser empleados entusiastas que traen nueva vida a los proyectos de la empresa. También se convierten en fuertes embajadores de su marca y empresa en su comunidad, lo que ayudará a aumentar su visibilidad y buena voluntad y reputación – un ciclo que genera valor a todas las partes envueltas.
