



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Informe monográfico de la práctica empresarial

Alpina Productos Alimenticios S.A.

Cristina Trujillo Charry

**Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA
Pregrado
Bogotá
2016**

Informe monográfico de la práctica empresarial

Alpina Productos Alimenticios S.A.

Cristina Trujillo Charry

**Director:
William Ruiz**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA
Pregrado
Bogotá
2016**

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| 1. Alpina Productos Alimenticios S.A. | 6 |
| 1.1. Propósito Superior..... | 6 |
| 1.2. Principios Guía..... | 6 |
| 1.3. Arquitectura Organizacional..... | 8 |
| 1.4. Historia Alpina Productos Alimenticios S.A. | 9 |
| 1.5. División actual de Negocios..... | 13 |
| 2. Prácticas Empresariales en Alpina Productos Alimenticios S.A. | 16 |
| 3. Experiencias de practicantes vs. Jefes..... | 22 |
| 4. Oportunidad de Mejora..... | 28 |
| 5. Propuesta de Valor..... | 29 |
| Conclusión..... | 30 |
| Bibliografía..... | 33 |

Introducción

La empresa se presenta como un todo, es un ser completo y tiene vida en el mundo empresarial. Vive gracias a lo que la componen, sus diferentes áreas, o para ponerlo metafóricamente hablando, sus órganos. Estos los complementan los diferentes individuos que hacen parte de este todo, cada membrana y músculo de este cuerpo. Sin ellos, la empresa no tendría vida, no se movería, ni alcanzaría sus objetivos, no triunfaría o ni el peor de los casos fracasaría. La empresa no es nada sin su gente, sin cada una de las cabezas pensando y actuando por una meta. Es el sistema de varias cabezas pensando diferente pero conectadas en este sistema nervioso, logrando objetivos comunes.

Hoy en día la tendencia del desarrollo humano es cada vez más alta, en especial en empresas de tamaño mediano a grande. Son cada vez más las compañías que promueven la cultura organizacional y los principios de la compañía. El departamento de desarrollo de Recursos Humanos, son los encargados directos de hacer talleres, capacitaciones, convenciones, sesiones de coaching y demás para llevar la idea de estos principios a otro nivel, el de las acciones y la práctica en el día a día. Son ellos los que comunican las necesidades de un grupo de personas trabajando por un fin común y en la misma empresa, haciendo que estas cobren tal importancia a tal punto en el que todos las llevan presentes. Es por esto, que el trabajo de este departamento es de suma importancia para mantener viva y estable la unión de normas, hábitos y valores, y además, de permitir y acompañar a la gente a hacer carrera dentro de la empresa.

Es por esta razón, que se empieza el tema de esta tesis, llevando este sistema a una sola cosa

en particular: la importancia de la gente para Alpina, pero para ser más concreta en cuanto a lo que se va a estudiar, la importancia que tienen los practicantes dentro la compañía. El programa de practicantes es cada vez más especializado, exclusivo e importante dentro de la compañía, y el departamento de Desarrollo Humano en Recursos Humanos se esmera bastante en una selección meticulosa de los mismos y de su seguimiento.

A raíz de lo que ya fue mencionado, se llega al objetivo preciso de este proyecto: analizar “El impacto del programa especializado de Practica Empresarial de Alpina en los últimos 5 años”. El análisis se hará por medio de conocer a fondo el programa, su meticulosa selección, dimensionarlo dentro de la compañía con su impacto global que tiene que ver con cuántas personas se han quedado y han logrado hacer carrera, la opinión de los jefes y altos cargos que han tenido a cargo practicantes, logros y reconocimientos. Además, es importante saber la experiencia y trayectoria que han tenido aquellos que empezaron como practicantes y hoy en día se encuentran en cargos jerárquicos mucho más altos. También será importante saber la proyección a futuro que tiene este programa.

Finalmente, todo esto lo iré analizado teniendo en cuenta qué es Alpina, su trayectoria, su gente y sus negocios. Teniendo en cuenta que, actualmente me encuentro en este programa y con muchas ansias de poder quedarme. Al finalizarlo, podre dar mi opinión personal del impacto que ha tenido este programa en la compañía en los últimos 6 años, sea bueno o malo, y hare reconocimientos de lo que refleja el éxito del programa y recomendaciones de mejora.

1. Alpina Productos Alimenticios S.A.

1.1. Propósito superior

"En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida, Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente."

1.2. Principios Guía

Los principios guías todos los Alpinistas los conocemos y además, es una de las principales fuentes del Departamento de Desarrollo para tratar temas con su gente. Se enfocan en muchas ocasiones principalmente en estos principios para generar conciencia colectiva. La más repetitiva es "*Somos un equipo, somos Alpina!*".

I. Tenemos Pasión por ganar:

"Como dueños del negocio buscamos resultados superiores permanentemente. El logro es nuestra motivación y retamos constantemente el "Status Quo". Nos obsesiona ser más rápidos y efectivos que la competencia."

II. Trabajamos por y para nuestros consumidores:

“Escuchamos a nuestros consumidores, vivimos sus necesidades y anticipamos las soluciones. Ganamos la lealtad de nuestros consumidores en todo momento y lugar. Entendemos que todas nuestras acciones impactan al consumidor.”

III. Trabajamos con humildad y respeto:

“Actuamos con respeto, aceptamos y aprendemos de la diversidad. Reconocemos nuestros errores, aprendemos de ellos, pues sabemos del derecho a equivocarse. Actuamos sin arrogancia.”

IV. Innovamos para mejorar:

“Para competir mejor, agregar valor y satisfacer necesidades del mercado. Privilegiamos innovaciones significativas y rentables. Mejoramos balanceando tecnología de punta y competitividad. Cuidamos la calidad de nuestros procesos y productos. Innovación para generar nuevas avenidas de crecimiento.”

V. Somos un equipo, somos alpina:

“Obtenemos resultados a través del trabajo colaborativo. Vamos más allá de nuestro rol. Tenemos conversaciones abiertas, honestas y directas. Nos sentimos orgullosos de nuestra compañía, nuestra gente y nuestros productos. Nos exigimos a nosotros mismos y entre nosotros. Construimos alianzas con clientes y proveedores.”

VI. Privilegiamos simplicidad y acción:

“Creemos en el poder de lo simple. Actuamos sólo en cosas que agreguen valor. Empoderamos y garantizamos que las cosas sucedan ante todo.”

VII. Actuamos con integridad, coherencia y responsabilidad:

“Tenemos conciencia de nuestras acciones y asumimos responsabilidad. Cuidamos los recursos de Alpina, actuamos con austeridad. Actuamos con coherencia en todas nuestras acciones. Actuamos responsablemente con nuestras comunidades y el medio ambiente. Somos respetuosos de la reglamentación y cumplimos con lo que prometemos.”

1.3. Arquitectura organizacional

Las áreas que conforman Alpina tienen la misión de trabajar conjuntamente, de forma colaborativa y ágil enfocándose en acciones y resultados que sigan manteniendo el liderazgo de Alpina en el sector. Está dividida en 5 áreas principales, Talento Humano, Ventas y Comercial, Financiera y Administrativa, Mercadeo y Operaciones.

Gráfica 1.3.1



1.4. Historia Alpina Productos Alimenticios S.A

En 1945 dos empresarios suizos, Walter Göggel y Max Bazinger, le dieron vida en el patio de su casa a lo que hoy se conoce como Alpina. Introducen en el mercado colombiano tres quesos Maduros, cuando solo se conocían los quesos frescos: Emmental, Gruyere y Parmesano. En 1954 se construye la primera planta en Sopo, la que permitió que pasaran de procesar 50 litros de leche diarios a 3000 litros. En 1975, Alpina lanza al mercado su famoso Arequipe, Finesse, Boggy y Leche. Los años 80's se plantearon los centros de distribución Nacionales, hoy conocidos como CENDIS, generando una

expansión sustancial de la empresa lo que llevo a la compañía de lácteos a tener presencia no solo en el centro del país, pero impactando en todas las regiones. Al estar presentes en todas las zonas geográficas de Colombia les permitió tomar el reto de impactar a millones de consumidores. Hoy en día hay 7 CENDIS en Colombia que abastecen las regiones con los productos de Alpina.

El éxito empresarial de Alpina, se basa en las buenas decisiones que se han tomado para crecer e impactar cada vez más consumidores. El posicionamiento de marca que ha obtenido en su trayectoria es admirable y exitoso. Desde los años 80's Alpina se tomo a pecho su camino estratégico de expansión y en esta década sus lanzamientos fueron Bonyurt, Alpinito y para los años 90's llegaron muchos nuevos retos. Estos desafíos ayudaron a evolucionar la empresa y convertirse en una más flexible, eficiente y enfocada en el consumidor y comprometida con el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus empleados.

En la década de los 90's Alpina logró el desarrollo de sus alimentos y empaques asépticos que no requieren refrigeración (UHT), el cual fue impulsada por la crisis energética que se presentó en 1992. Además, por las buenas decisiones empresariales obtuvieron el permiso de la FDA (U.S. Food and Drug Administration), llevando la empresa a Estados Unidos y empezar sus operaciones que en solo 3 años lograron 70 contenedores mensuales. Para esta década, lograron más de 150.000 puntos de venta. Para 1995 se lanza la Avena, impulsando dentro del mercado colombiano las bebidas lácteas y sobretodo el nombre Alpina, además se inicia comercialización en Ecuador y

Venezuela. También sale al mercado la marca Baby, ofreciéndole a los mas pequeños de ser parte del mundo Alpina.

El siglo XXI llega con aún mejores cosas y crecimiento empresarial, marcando la más grande transformación del modelo corporativo para Alpina. Su visión global acompaña el modelo y posibilita la estrategia de incursión en nuevas actividades y mercados internacionales aplicando lo aprendido y el conocimiento en toda la trayectoria de la compañía. La empresa recibe la certificación ISO 9001 por la Icontec y además, posiciona su nombre en alto por su calidad, al ser la primera empresa de lácteos en obtener esta certificación.

El modelo corporativo está orientado a liderar de manera integral la expansión geográfica, el desarrollo de procesos más eficientes y a impulsar y replicar la imagen de la calidad y confianza de los productos en Colombia y el exterior. La sostenibilidad empresarial es clave para la visión transversal e integral de toda la organización.

En el 2002 se presenta al mercado nuevos productos con un valor agregado, bebidas funcionales, para la fácil digestión y cuidado. Yox, Regeneris y Frutto son presentados para mejorar la salud y aportar al bienestar de todas las personas que consumen estos productos.

En el 2005 Alpina Productos Alimenticios S.A. cumple 60 años y frente a los años 90's, que fueron excelentes para la mejora y la expansión, se quintuplica la producción.

Motivo de celebración fue la comparación de las ventas del 2005 vs. 1945 de 50 litros de leche diarios a más de 500.000. Además, paso a contar con más de 185.000 puntos de venta y lo que era una carreta paso a ser más de 160 camiones y 80 tractomulas.

El 2008 viene con una expansión especial de la compañía y presentando un crecimiento sostenible. Se crea la Fundación Alpina comprometiéndose con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además se crea el área de Responsabilidad Corporativa, pensando cada vez más en el bienestar de los que hacen parte de la empresa. El Instituto Alpina es también introducido como algo innovador y digno de ser parte de la compañía, siendo el espacio al que se le dedica la investigación en nutrición y alimentación.

Alpina siempre ha sido querida y apreciada por todas las personas que trabajan en ella, además que, como parte de la sostenibilidad empresarial está su gente y sus familias. Es por esta razón que la empresa crea el Fondo de Empleados de vivienda y ahorro, con el fin de conservar la cercanía y afinidad que siempre los fundadores mantuvieron con sus trabajadores. Y aunque, el número de empleados creció exponencialmente a comparación de cuando estaban los fundadores, la gente es parte de ese todo de la empresa y en gran parte son quiénes han ayudado a Alpina a llegar a donde está actualmente. Alpina cuida detenidamente de ellos, no solo para darles una buena calidad de vida, pero además, para conservar el excelente talento y compromiso que en ellos permanece.

Siempre esta re- estructurándose estratégicamente para crecer cada vez más y competir fuertemente. Las exigencias de los consumidores, las tendencias, los contextos políticos de cada década y demás, dieron como resultado a una compañía que siempre se enfrenta con cambios y panoramas en el mundo. Constantemente se enfrenta a toma de decisiones trascendentales para buscar su expansión, desarrollo e innovación y seguir manteniendo la posición actual, aquella empresa de tradición, de máxima calidad, que alimenta saludablemente y qué está en cada uno de los corazones colombianos.

1.5. División actual de categorías

Actualmente, luego de una trayectoria larga y pruebas en diferentes tipos de productos la empresa se divide en 7 categorías principales.

1.5.1 Leche:

El producto principal de Alpina y de donde nace esta compañía. La leche es un producto altamente nutritivo y es derivado de la vaca. Aporta proteínas, carbohidratos y grasa, además contiene vitaminas, fósforo y calcio. Se producen diferentes tipos de leche dependiendo del nivel de azúcar y grasa. Actualmente, en Alpina se producen la leche entera, la deslactosada, la descremada, la semidescremada y la deslactosada/descremada.



1.5.2 Bebidas Alimenticias y Funcionales:

Esta categoría se basa principalmente en productos derivados de la leche, es decir bebidas lácteas. Parte de esta categoría son el Yogo Yogo, el Yogurt, la avena, Yox para las defensas, Regeneris para la digestión y el tradicional Kumis.

1.5.3. Alimentos y Género

En esta categoría se presentan los productos con adicionales tales como el Bonyurt y el Mini Bonyurt, brindando calcio, proteína y energía. Además, es parte también toda la línea de finesse, producto lácteo con un reducido aporte en calorías y sin azúcar adicionada. El Yogurt Griego hace parte de la categoría y es un producto de 0% grasa, fuente de proteína, aportando doble a comparación del Yogurt Original.



1.5.4. Refrescos

Siendo un segmento diferente, Alpina a logrado de igual manera posicionarse en el mundo de los refrescos, aunque todavía tiene mucho que recorrer. Los productos de esta categoría están dirigidos a un grupo de personas específicos. Fruper con su único Nutri Mix en el mercado es exclusivo para niños; Soka es especialmente para jóvenes y adolescentes con 8% de fruta. El producto estrella de esta categoría es el Frutto, pues alcanza un 18% de fruta el tradicional néctar, y el Frutto desayuno compitiendo

fuertemente con un 40% de fruta. Frutto es principalmente dirigido para la gente adulta y aprovecha el crecimiento de la tendencia natural en el mundo para posicionarse cada vez más.



1.5.5. Niños y Bebés

En esta categoría se hace fusión de la línea Baby, Formulas infantiles, Alpinito y Alpin. Representando aquellos productos ideales para bebés y niños para gradualmente darles alimentación complementaria necesaria. La línea Baby es la única que pueden consumir los bebés menores de un año de todos los productos de Alpina y gradualmente se les puede ir ofreciendo las Formulas infantiles que aporta proteínas, grasas, carbohidrato, vitaminas, prebióticos para la fácil digestión y minerales, contribuyendo con su crecimiento. Alpinito y Alpin representan esos productos que no pueden hacer falta en la lonchera, uno siendo queso fresco tipo PetitSuisse y el otro la leche saborizada que tanto les gusta a los más pequeños. Todos estos productos están principalmente enfocados en aportar a una alimentación balanceada con nutrientes que contribuyen al crecimiento de los niños.

1.5.6. Quesos e ingredientes:

Los quesos de Alpina son muy famosos en la comunidad colombiana y todas sus variedades contienen nutrientes que aportan con la alimentación diaria: proteínas, grasas y calcio. La diversificación en su nivel de grasa, hace que varíe su aroma y el valor energético principalmente. El calcio y el fosforo se absorben fácilmente en los quesos que Alpina vende y ayuda con el proceso de formación y cuidado de quesos y tejidos. Los quesos fresco de Alpina son el Campesino, Doble Crema, Mozzarella, Finesse y Sabana. Los maduros el queso Holandés, Azul, Tilsit, Brie, Parmesano, Emmental, Camembert, Provolone, Gruyere, Tipo Fondue y su último lanzamiento el queso Sopo.

1.5.7 Snacks, postres y esparcibles:

Para esta categoría se fusionan Gelatina Boggy, Alpinette, Arequipe, Pudín, Flan y Esparcibles. Los postres y snacks son buenos incluirlos en la alimentación, pues dan energía para la actividad física y la recreación. Además, el cuerpo absorbe su azúcar rápidamente, sin embargo, es importante que en los grandes no se exceda su consumo. Los postres son un cierre perfecto para un almuerzo, una actividad o para darse un gusto en cualquier momento del día. Los esparcibles son ideales para compartir y ser combinados con otros alimentos tipo frutas, galletas, etc.

2. Prácticas Empresariales en Alpina Productos Alimenticios S.A.

Un practicante para Alpina es una persona con un alto potencial sin necesariamente tener la experiencia. Cuando un practicante entra a Alpina se está invirtiendo en esa persona para ayudar a desarrollarse profesionalmente al darle todas las herramientas necesarias para hacerlo.

La selección del Programa se divide en varias etapas, la primera es el acercamiento a las universidades, quiénes son los aliados estratégicos de Alpina para encontrar el mejor talento. Alpina participa en charlas, eventos y ferias universitarias para darse a conocer y tener el primer contacto con los posibles aspirantes.

Luego, se hace el Pre assesment con los primeros seleccionados que mandaron sus hojas de vida, que se basa en un caso grupal, para ver como se desenvuelve la persona con la gente y trabajando en equipo. Para Talento Humano, la primera parte es muy importante, pues más allá de una prueba psicotécnica o de conocimiento, creen firmemente que la vida laboral es grupo y es clave ver el comportamiento de la persona en el y sus cualidades como persona. Finalmente, está el assesment final y los participantes son seleccionados meticulosamente con los resultados de las primeras entrevistas. Esta es la oportunidad para estar de frente con los jefes inmediatos y compartir medio día con ellos. En esta fase, los jefes buscan la persona a la que más le vean potencial y el perfil con la ayuda constante del equipo de talento humano. Cuando la persona ya queda seleccionada la última fase son los exámenes médicos y la visita domiciliaria.

Al entrar al programa y empezar el periodo de práctica sea de un año o seis meses se crea empoderamiento a las áreas de acuerdo a las necesidades que tengan, puedan crear su propio programa de desarrollo. El practicante de Alpina tiene un rol esencial, pues para la visión en general de toda la compañía, esta persona no es solo para sacar

fotocopias, sino es aquel aprendiz al que le soltaran proyectos y le enseñaran del mundo Alpinista y el negocio de consumo masivo en general. Tiene responsabilidades casi como un analista, es un rol importante y cada área y jefes tienen la potestad de delegarle y guiarlo.

Sin embargo, el departamento de Talento Humano está planteando nuevas dinámicas para la trayectoria de principio a fin de un practicante. Que sean nuestro semillero principal de talento joven entonces quieren promover más las ganas de enganchar a la gente, y programas que ayudan con el ajuste cultural de la empresa, es decir todo lo que tiene que ver con los principios guías, la comprensión de la empresa, y entender en general el funcionamiento de Alpina global, más allá de su área. Actualmente, es el foco principal. El último año se ha planteado que esto sea un objetivo estratégico principal de Talento y que las iniciativas estén alineadas hacia eso. Con respecto a la cultura organizacional, los practicantes frecuentemente tienen actividades especiales y exclusivas para ellos a diferencia que el resto de los alpinistas, ya que, en general, para una persona con experiencia laboral puede ser más fácil la adaptación y generalmente tienen un periodo de prueba.

En este momento se enfocan más en los practicantes por la sencilla razón que no tienen experiencia laboral, de entrar a un trabajo nuevo, crear nuevas relaciones con gente de su área y de las demás. Es una manera de transmitirles las herramientas para entrar al mundo laboral y tener una mentalidad mucho más abierta al respecto de aprovechar todo al máximo. Se le desea transmitir al practicante que es importante abrir la mente y

exigirse al máximo no solo laboralmente hablando sino humanamente también, darse a conocer, exigir igualdad, cuestionar, dudar, preguntar, salirse de su zona de confort y ser un trabajador más.

Los valores organizacionales se transformaron a principios guías de la compañía, aproximadamente hace 2 años, sin embargo desde siempre se han hecho las selecciones teniendo en cuenta los principios guías, no importa el cargo o rango. Actualmente se hacen Cine foros y charlas para inculcar los principios cada vez más en los trabajadores.

El programa mentoring tiene como foco el ajuste cultural de las personas, pero para verlo de una manera más llamativa e interesante, el programa se basa en tener un “Amigo Alpinista”, una persona que te ayudará a cerrar las brechas que encuentres en el trabajo, que tenga que ver con todo, desde tiempo y horario hasta conocimientos técnicos. El mentor explica que significa ser alpinista y el hecho de quedarse indefinidamente en la compañía. Se busca abrir canales de comunicación a los practicantes para que el día de mañana se abran mayores oportunidades y las mismas alas del practicante. Darle la posibilidad de sobre volar la compañía y conocerla. Crearles las ganas de seguir siendo parte de ella. El programa busca estructural algo que ya ha pasado, darle forma a las ganas y al involucramiento de los practicantes a la empresa. Construir sobre lo que ya estaba.

Las posibilidades de quedarse siempre han sido muy altas porque se ha logrado cerrar las brechas transformarse en un alpinista profesional. Los practicantes siempre han sido

una fuente de alto potencial y siempre ha habido foco en ellos. Ahora quieren desarrollarlos desde antes para que cada vez más lleguen listos a la final de su práctica y lograr engancharlos rápidamente. Cuando se abren vacantes, los practicantes que se presentan puede que ya estén en la cabeza de la gente, sin embargo, deben cumplir con ciertos perfiles técnicos dependiendo del área y la vacante. Se evalúa a la persona en todo aspecto, pero posiblemente tiene una ventaja en el sentido que ya tiene conocimiento de los procesos, ya paso un proceso inicial cuando entró a la práctica, ya se le vio el potencial de crecer y la capacidad de ajustarse a la cultura alpinista que es tan particular. Ven a la par un practicante y alguien externo que ya tenga experiencia laboral.

Hace cinco años los practicantes que ingresaban a las áreas eran fundamentales para el área, pero no eran involucrados en temas de proyectos y procesos. No solían tener voz y voto, generalmente colaboraban e iban a adquirir su aprendizaje, pero muchas veces no podían aportar en grande. Ahora, si se ve claramente esto, pues ya el practicante no es solo ese apoyo, sino parte de la creación, implementación y seguimiento de proyectos, ya les abrieron el mundo mucho más.

Se trata de construir el ajuste a partir de capacitaciones y programa de mentoring, la idea es seguir construyendo esto. No se puede uniformizar el aprendizaje de todos, pues está claro que los cargos son diferentes, las áreas, los jefes, las personalidades de los practicantes, etc. La Gerente de Desarrollo y el equipo de Talento Humano quieren generar un estilo de estrategia uniforme para que los practicantes en cuanto a ajuste cultural y desarrollo de valores alpinistas tengan una experiencia más similar, que no

importa si en una hay innovación y la otra hace números, quieren generar una oportunidad igualitaria en este sentido. De esta manera, sepan claramente si les gusta la cultura organizacional y en lo que están metidos, pues se habla de una compañía muy humana y que combate el individualismo todos los días. En Alpina todos están al nivel de todos.

Las vacantes de practicantes pueden variar con las necesidades de las áreas y el presupuesto asignado. Talento joven hace 4 años era un programa que rotaba por las diferentes áreas de los servicios comparativos, encargados de procesos operativos que involucraban a todos los internos colaboradores. Servicios administrativos, control financiero, gestión humana, tecnología y centro de atención. Rotaban un mes en cada una de estas áreas en los primeros 6 meses (solo aplicaba para practicantes de 1 año). Se acabo el programa porque al pasar tan poco por las áreas las curvas de aprendizaje no eran tan exponenciales. Eran algo excluyentes, pues solo eran 5 seleccionados para este programa. Actualmente, el programa es más equitativo y enfocado a la carrera de donde provenga el practicante.

Al 2016 segundo semestre se hacen tres sesiones diarias de lunes a jueves, cada sesión de 8 personas. Aproximadamente al final deben evaluarse 4 personas por vacante. Asistentes a las ferias inscritas son 462 personas, sin contar las hojas de vida que llegan al correo de Alpina, llegando alrededor de 650 hojas de vida semestrales para el programa de practicantes cada semestre y alrededor de solo 24 personas son elegidas para ocupar las vacantes. Además, comparando con las practicas en Alpina hace 5 años, las

vacantes han aumentado, pasando de aproximadamente 15 estudiantes realizando su practica a 25 hoy en día, demostrando una vez más el crecimiento de la compañía con los años y la necesidad de atraer talento joven.

Actualmente, algo que se hizo el año pasado fue hablar con los jefes para aterrizar la búsqueda, sabiendo que carreras esperaban, que perfiles. Las descripciones de cargo están actualizadas y también las áreas.

Se mapean en las finales a las personas y puede que perfilen a la gente en áreas diferentes a las que previamente optaron por participar. Se hace un review al final de la final para poder posicionar a la gente donde mejor quede perfilada.

3. Experiencias practicantes vs. Jefes:

Se realizó una encuesta a practicantes que están y estuvieron en el Programa de Practicantes desde el 2011 a la fecha de hoy. Los descubrimientos fueron interesantes, pues, en general, hay una percepción muy positiva en general del Programa. Además, el nivel de satisfacción del 60% de encuestados quedo en muy satisfecho, siendo el nivel más alto, y el 85% cree que su experiencia superó las expectativas.

Aproximadamente, más del 65% de practicantes tienen una práctica de 6 meses, el resto de 1 año, lo que suena irónico, pues la mayoría de los jefes prefieren tener un practicante a lo largo de 1 año, ya que sienten que con un lapso de tiempo mayor se crece

más profesionalmente y tienen un impacto más grande, evolutivo y de mejora en ellos. Como se menciona anteriormente en el trabajo, hay muchas vacantes en varias áreas, sin embargo, la mayoría han estado en Mercadeo, pues cada categoría en teoría tiene una vacante para practicante y se habla de 7, las que se explicaron en uno de los capítulos anteriores, es decir 7 puestos en el área de Mercadeo al semestre en general. Mientras que, en otras tipo Logística, Comercio Exterior, Auditoria, entre otras, no es necesario más de un practicante por la carga de trabajo que no lo requiere. De segundo y tercer lugar está el área de Talento Humano y Trade Marketing, teniendo más de 2 practicantes por semestre. Cabe decir que, en años pasados existió el llamativo “Programa Trainee Talentos Jóvenes Servicios Compartidos”, en el que los practicantes, aproximadamente 5 pasaban por diferentes áreas durante el año de práctica, pues en ese entonces, para aquel programa solo podían participar los que tuvieran larga duración en la compañía como practicantes. Sin embargo, se decidió quitar el programa, en primer lugar porque la división estructural de la empresa cambio y además, los practicantes no tenían el mismo aprendizaje profundo en un área. Por mas de que el programa de Trainee gustó a varias personas por el hecho de recorrer diversas áreas y aprender de los procesos y funcionamiento de cada una, el programa se reducía a una práctica muy operativa y al final la oportunidad de crecimiento no era tan grande como parecía. Terminar con este programa fue una manera de poner más equitativo el programa, lo cuál se ve reflejado hoy en día con las mismos métodos en lo que respecta al Grupo de Talento y Desarrollo con el manejo del programa a nivel general.

Gráfica 3.1.



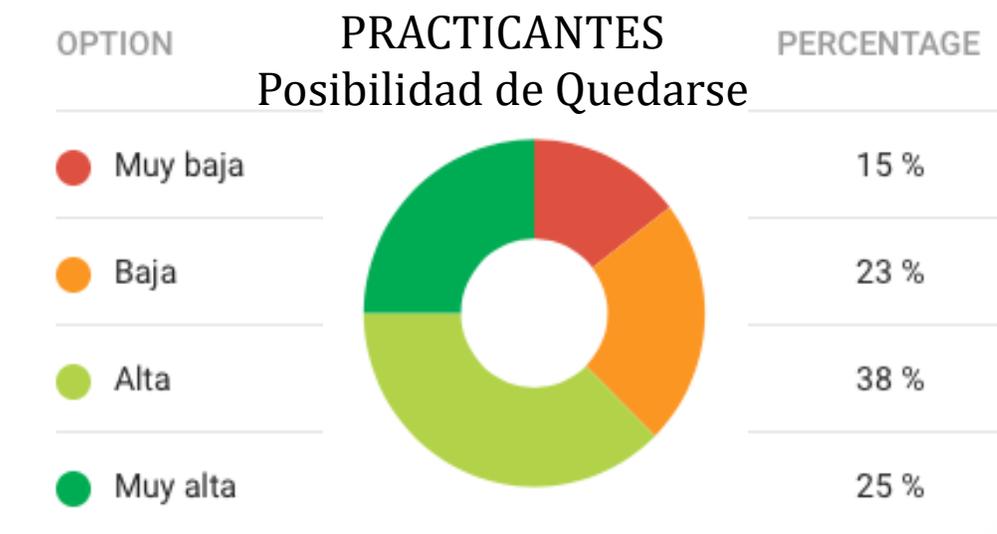
La cultura Alpinista como siempre se ha sabido es de suma importancia e involucrar al practicante en lo que más se pueda de la compañía es muy importante, porque se están formando profesionales, pero como se mencionó en el capítulo del programa, son los semilleros alpinistas y durante su crecimiento es fundamental hacer que ellos sean pertenecientes. Es importante hacerlos saber que hacen parte de la cultura, que son uno más en el mundo alpinista y no son inferiores. Sin embargo, no siempre ha entrado gente que aplique al perfil alpinista, y puede que esto haga que su experiencia no sea la mejor, pues no se siente identificado con la cultura organizacional y los factores tan humanos que puede llegar a tener Alpina. En general, por las experiencias, los practicantes encajan muy bien en el perfil de Alpina y están dispuestos a seguir los principios guías alpinistas y crecer dentro de la compañía. 90% de los encuestados sienten y sintieron su pertenencia a la compañía alta y muy alta durante su práctica.

Gráfica 3.2.



Durante la práctica empresarial, Alpina, con la ayuda de los jefes directos y el grupo de Talento Humano le han dado una ventaja a las personas para poder quedarse, ventaja que no necesariamente quiere decir que ya tienen el pase libre, sino que aprender a ser parte de la cultura de Alpina ya tiene un poder gigante. Lo ideal es que el practicante se enganche a la compañía y es algo que Talento Humano tiene como meta, mejorar en este sentido. Efectivamente, según los encuestados, todavía hay un grupo de personas que no siente la posibilidad alta de poder engancharse, ideal sería que la sintieran superior. Dependiendo del área, hay más posibilidades de quedarse que en otras. Sin embargo, en ocasiones los practicantes piensan que solo hay posibilidad de engancharse en el área en donde realizan sus prácticas, cuando en realidad hacerlos parte de la cultura de Alpina les abre las puertas a muchos más departamentos.

Gráfica 3.3.



Gráfica 3.4.



En cuanto a la relación de jefes con estudiantes practicantes en general es muy buena, pues en primer lugar, los practicantes tienen una calificación promedio de 7.8 de sus

jefes, teniendo en cuenta los siguientes criterios: relación en general con el jefe, los conocimientos del mismo y sus aptitudes, la disposición de enseñar, la comunicación que llevan, la manera en como se retroalimentan los errores y el nivel de involucrar a los practicantes en proyectos del área grandes e importantes. Los criterios con mayor calificación son el de enseñar al practicante y el del conocimiento intelectual. En segundo lugar, el 100% de los jefes califican el desempeño de los practicantes en Alpina como bueno y excelente. Lo que deja claro que en general hay muy buena relación entre jefes y estudiantes, pues no solo se transmite bien el conocimientos del superior, sino el practicante saca su mejor empeño y resultados la mayoría de las veces.

Finalmente, para cerrar este capítulo de experiencias, se les preguntó a los encuestados que era lo que más les gustaba de Alpina y a lo que su participación difiere en el Programa de Prácticas. A los jefes en particular que era lo que mas disfrutaban de tener una practicante a cargo y puntualmente que creían que tiene Alpina como compañía para ofrecerles durante su programa. Por este lado, las respuestas en general fueron el hecho de poder involucrarlos en la cultura de cómo se trabaja en Alpina, el de darles la posibilidad de ser parte del trabajo ordinario del día a día y que no todo necesariamente es operativo, el gran aprendizaje que se da en cuanto a los negocios de consumo masivo y el reconocimiento que tiene Alpina a nivel nacional e internacional, que impactará gratificadamente el día de mañana en la hoja de vida de cada profesional. Eso por el lado de lo que Alpina ofrece al estudiante como empresa, por el otro lado, lo que más gusta al jefe es principalmente poder ser parte de la formación profesional de una persona, poder guiarlo, retarlos y orientarlos profesionalmente. Además, les gusta que son personas

jóvenes que llegan en muchas ocasiones con ideas y maneras innovadoras de trabajar, que no solo ellos enseñan y transmiten conocimiento, sino también el practicante aporta a un cambio.

4. Oportunidad de Mejora:

En ocasiones, los jefes se sienten algo solos con la retroalimentación del practicante, es decir, sienten que podría haber algo más estructural para hacer un seguimiento de objetivos dentro de las políticas de compañía. Puede que hayan jefes que sean muy buenos en formar verbalmente al practicante, hablando en términos motivacionales y de coaching, así como hay muchos que se quedan con lo mínimo y básico de enseñar y ya. Si en realidad son ese semillero principal nuevo para retención de Talento, como lo menciona el área de Talento Humano, es importante tener soportes para la formación del estudiante. Seguramente es acá, donde empieza a tomar un lugar muy importante el programa de “Mentoring”, el cuál hará seguimiento de las experiencias directamente con el practicante y su tutor, y así apoyar al jefe inmediato. De esta manera, no solo se hará un seguimiento del aprendizaje profesional, sino de lo que hace el practicante a diario para demostrar sus fortalezas y capacidades... hacerse notar.

Además, mirando la preferencia de los jefes inmediatos, es posible que 1 año haciendo la Práctica Empresarial sea más eficiente y habría una curva de aprendizaje mayor en el practicante. Además, el empalme de un practicante de un semestre a otro puede llegar a ser arduo, pues apenas a los 6 meses se ha absorbido el aprendizaje, los siguientes 6

meses podrían ser para poner mucho más en práctica todo y con más facilidad. Posiblemente, el impacto que tiene un estudiante con experiencia de 1 año es mucho mayor al que la tiene de 6 meses, sea que se quede en Alpina trabajando o que salga en busca de un puesto en otra compañía.

Otro de los descubrimientos, es que se siente que falta coaching y seguimiento al mismo jefe como tal, pues muchas veces se puede hacer un gran trabajo con el practicante, pero no con el jefe. Si se va a trabajar en conjunto, es importante acompañar al jefe también y desarrollarlos en conjunto, quizás el impacto sea muy gratificante por los dos lados.

5. Propuesta de Valor

Programa Trainee Talentos Jóvenes Reloaded!!! Consta en la oportunidad de hacer una práctica guerreada y en la que sean los mismos practicantes en compañía de sus jefes darse a conocer y hacer un excelente trabajo durante la práctica. Muchas compañías en el mundo (Google, Apple, Nike), preparan a sus pupilos con el foco de que hagan parte de la compañía y se relacionen culturalmente con ella, tal cual como lo define y lo desea Alpina. Por ende, se propone crear el programa Trainee de Talento Joven una vez más con un foco diferente al anterior. Ya no necesariamente es pasar por diferentes áreas durante todo el año o durante 6 meses, ahora es ganarse el puesto de los mejores practicantes, con mejores resultados, desempeño y además, ganarse un lugar en el corazón y la cultura alpinista. Un programa que otorgue semestralmente o anualmente 7 puestos fijos dentro de la compañía (generalmente un

promedio de 5 personas se quedan al semestre) y que sea ganado por los mejores. De esta manera, por todas las partes puede que se presente un interés particular y una verdadera razón por luchar la práctica empresarial y empoderarse de ella, una vía y una herramienta para asegurarse un gran camino dentro de Alpina.

Este sería un programa de suma importancia para Alpina, y se puede juntar con el programa de Mentoring, al cual definitivamente tienen que meterle más energía y tiempo, pues deben ser más constantes para recibir los resultados esperados. Un programa que pueda calificar y darle un valor agregado a la practica empresarial, un espacio donde demostrar de que estas hecho es lo fundamental y sacar las mejores cualidades al aire. Ganarse un lugar seguro dentro de la compañía será la meta del practicante y luchara constantemente por ser parte de este grupo de personas seleccionadas.

El ideal de Alpina es enganchar sus estudiantes practicantes y darles la posibilidad de estar en un área o en otra, lo que se dice sobrevolar la compañía, y con este medio se aseguraran de dar la oportunidad de ser parte de la compañía en diferentes áreas. Es asegurar si o si, que los mejores 7 practicantes se quedaran en la compañía como una reliquia de Talento Joven digna de un lugar dentro de ella.

6. Conclusión:

Se destaca mucho la superioridad de Alpina en cuanto al Programa de Prácticas, la importancia que le dan al practicante y la Cultura alpinista que es tan particular y notoria.

La Cultura Organizacional tiene un foco inmenso dentro de la compañía y cada vez el practicante tiene la posibilidad de ser parte de ella. En primer lugar, es importante mencionar el sentido de pertenencia, el sentido de trabajo de equipo “Somos un equipo, somos Alpina”, las ganas de ganar juntos y demás. El pensamiento actual de parte de Recursos Humanos y demás áreas, es que es sustancial hacer parte a los practicantes de esto, ya que de este año en adelante, el practicante es una semilla clave para el crecimiento de la compañía. El Programa de Prácticas, se enfocará cada vez más en poner esto sobre la mesa desde el momento del primer assesment y asegurarse que todo aquel que entre a Alpina, no solo tenga las capacidades intelectuales necesarias para asumir un cargo, sino que sea ficha clave y que tenga las características de cualquier persona perteneciente a Alpina, formando así una culturas empresarial y de pertenencia cada vez mayor.

Es importante prestarle mucho atención al programa de Mentoring y ojala llevar a cabo el programa Trainee de la mano, pues sería una herramienta de mucha utilidad si se utiliza correctamente y con constancia. Todos deben tener las mismas pilas puestas en la formación del practicante, tanto el jefe como Talento Humano, para que se formen los mejores profesionales y los mejores alpinistas. Además, que se haga real el hecho de hacer parte de la cultura alpinista al estudiante para que el día de mañana, pueda quedarse con mucha más facilidad y seguir creciendo dentro de la empresa, sea que pase por diferentes áreas o se quede con una.

En Alpina un practicante puede avanzar y aprender, profesional y personalmente hasta donde su capacidad le permita llegar. Solo basta tener las ganas de aprender de la oportunidad tan grande que le da la vida de ser parte de una compañía de consumo masivo con una trayectoria excepcional como lo es Alpina Productos Alimenticios S.A. La compañía permite que el estudiante participe y se involucre en los diferentes procesos no solo por áreas, sino de fomentación de la cultura alpinista como tal. El impacto de este programa dentro de la compañía cada vez es más grande y la particular atención que le prestan, permitirá a las personas que sean parte del mismo, ojala llegar muy lejos dentro de la compañía. Hasta el momento la cantidad de personas que se quedan es impresionante, lo ideal es que esto siga creciendo año tras año.

Bibliografía

- Duarte, J. (Director). (2013, December 16). *Historia Alpina* [Video file]. Retrieved October 3, 2016, from <https://www.youtube.com/watch?v=PYbQ5OURDWU>
- Encuesta Practicantes Alpina. (2016). Cristina Trujillo <https://www.responster.com>
- Encuesta Jefes Practicantes Alpina (2016). Cristina Trujillo <https://www.responster.com>
- Inicio. (n.d.). Retrieved October 08, 2016, from <http://www.alpina.com/>
- *Reunión Talento Humano* [MP3]. (2016). Alpina Sopo: Cristina Trujillo. (2016)