



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis y descripción de puestos con visión estratégica en las áreas de intercambio de AIESEC Córdoba.

Integrantes:

Duca, Carola

Giménez, Marina

Tutor: Dolgonos Adrián



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Análisis y descripción de puestos con visión estratégica en las áreas de intercambio de AIESEC Córdoba.

Integrantes: Duca Carola- Giménez Marina
Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Adrián Dolgonos

Miembros del Tribunal Evaluador:
Presidente: Rossana Malaman
Vocal: María Susana Barrale-

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Análisis y descripción de puestos con visión estratégica en las
áreas de intercambio de AIESEC Córdoba.**

Índice

Índice.....	4
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos	8
Resumen.....	9
Introducción	10
UNIDAD I.....	12
1. Presentación de la organización.....	12
1.1Historia	14
1.2 Actividades Principales	15
1.3 Estructura.....	15
UNIDAD II	19
2.1 Objetivos de la intervención	19
2.1.1 Objetivo general	19
2.1.2 Objetivos específicos.....	19
2.2. Metodología	20
2.3 Ejes Orientadores	22
UNIDAD III.....	23
3 Marco Teórico.....	23
3.1 Administración de Recursos Humanos	23
3.1.1 Definición de Administración de Recursos Humanos.....	23
3.1.2 Objetivos.....	23
3.1.3 La Administración de Recursos Humanos como Proceso.....	25
3.1.3.1 Subsistemas de ARH.....	25
3.1.4. Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	27
3.1.5 Ventaja competitiva a través de la gente.	28
3.2 Análisis y Descripción de puestos.....	29
3.2.1 Análisis de Puestos.....	29
3.2.1.1 Definición de Análisis de puestos.	29
3.2.1.2 Objetivo.....	29
3.2.1.3 Métodos de recolección de datos para el Análisis de Puestos.....	30



3.2.1.4 Etapas del Análisis de Puesto.....	31
3.2.1.5 Personal involucrado en el análisis de puestos.....	32
3.2.2 Descripción de Puestos	33
3.2.2.1 Definición de descripción de puestos.....	33
3.2.2.2 Estructura de la Descripción de Puestos.....	34
3.2.2.3 Utilidades del análisis y descripción de puesto.....	36
3.3 Reclutamiento y Selección	39
3.3.1 Reclutamiento.....	39
3.3.1.1 Definición de reclutamiento.....	39
3.3.1.2 Límites y desafíos del reclutamiento de recursos humanos.....	39
3.3.1.3 Fines del reclutamiento.....	41
3.3.1.4 El proceso formal de reclutamiento.....	41
3.3.1.5 Canales de Reclutamiento.....	43
3.3.2 Selección de Personal.....	45
3.3.2.1 Concepto de Selección.....	45
3.3.2.2 Fases de la selección.....	45
UNIDAD IV.....	49
4.1 Relevamiento y diagnóstico	49
4.1.1 Relevamiento	49
4.1.1.1 Subsistemas.....	49
4.1.1.2 Comunicación y cultura.....	53
4.1.2 Diagnóstico	55
4.1.2.1 Análisis FODA.....	55
4.1.2.2 Análisis Crítico.....	58
4.2 Plan de intervención.....	62
4.2.1 Justificación.....	62
4.2.2 Viabilidad de la propuesta.....	63
4.2.3 Área de intervención y población afectada	64
4.2.4 Propuesta de Mejora.....	65
4.2.4.1 Descripciones de puestos.....	65
4.2.4.2 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.....	70
4.2.5 Recomendaciones.....	86
4.3 Criterios de evaluación de la propuesta	87



4.3. Conclusiones Finales.....	88
4.4. Bibliografía	90
4.5 Anexos	92

Dedicatoria

A nuestras familias, por brindarnos su apoyo incondicional en la trayectoria de toda nuestra carrera profesional.

A nuestros amigos por alentarnos y estar presentes en cada una de los momentos de nuestra etapa universitaria.

Agradecimientos

A nuestro tutor Adrián Dolgonos por su colaboración, dedicación y orientación durante el proceso de desarrollo de nuestro proyecto final de grado.

A Susana Barrale y Rossana Malaman, por sus valorables sugerencias a la versión original del trabajo, que contribuyeron al mejoramiento y ordenamiento del mismo.

A los miembros de AIESEC Córdoba, por abrirnos sus puertas y por su apreciable disponibilidad en brindarnos toda la información y conocimientos que hizo posible nuestro trabajo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, participaron en la realización de este Proyecto Final de Grado hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

Resumen

El presente proyecto final de grado consiste en un plan de intervención, llevado a cabo en la Organización AIESEC Córdoba.

AIESEC es una organización no gubernamental, que se dedica al intercambio internacional de jóvenes.

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta estratégica de análisis y descripción de puestos en las áreas de intercambio de la organización, y en base a estas descripciones optimizar el procedimiento de reclutamiento y selección.

Para el establecimiento del objetivo definido, fue necesaria la realización de un análisis de la situación actual de la organización. El mismo requirió, en primer lugar la recolección de datos. Para ello, se realizaron entrevistas con el Presidente de la organización y el Vicepresidente de Gestión del Talento.

De la interpretación de los datos obtenidos, se llegó a un diagnóstico que devela falencias relacionadas con la gestión de Recursos Humanos.

Luego del análisis detallado del diagnóstico, se elaboró un plan de intervención y se propuso la realización de descripciones de puestos de las áreas implicadas y un eficiente procedimiento de reclutamiento y selección.

Introducción

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha llevado a adaptar las estructuras antiguas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles.

La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Indistintamente, se trate de organizaciones grandes, pequeñas o medianas, cada vez son más las que apuestan a una gestión eficiente de su capital humano, como un medio para mejorar su funcionamiento integral.

Existe una amplia variedad de herramientas, que son cada día más elegidas y utilizadas por las organizaciones.

Una de las herramientas básicas para el establecimiento de toda política de recursos humanos, es la descripción de puestos de trabajo; ya que casi todas las actividades desarrolladas en ésta área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Dicha información conforma la base para la toma de decisión acerca de las personas que formarán parte de la organización.

Lograr suministrar personal calificado y su retención, es un importante desafío de las organizaciones actuales.

Es por esto que resulta importante y necesario revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desempeño del recurso humano.

El siguiente proyecto de grado se divide en cuatro unidades:

Unidad I

Presentación y descripción de la organización seleccionada para el trabajo de intervención.

Unidad II

Objetivos de la intervención, metodología utilizada y ejes orientadores del proyecto.

Unidad III

Se presenta el marco teórico, cuyo contenido respaldará el desarrollo de la temática abordada

Unidad IV

Se expone el relevamiento y diagnóstico, plan de intervención y conclusiones finales.

UNIDAD I

1. Presentación de la organización

La organización seleccionada para realizar el proyecto de grado es AIESEC Córdoba. El nombre proviene del antiguo acrónimo en francés, "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales" que significa "Asociación internacional de estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales". En la actualidad, amplió su significación, por el hecho de que la membresía que la compone abarca multiplicidad de disciplinas, y no sólo la economía y el comercio.

Todos los comités de AIESEC a través del mundo persiguen la siguiente visión, misión y valores:

Visión

“Paz y pleno desarrollo del potencial humano”

Misión

“Ser la plataforma internacional para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial generando un impacto positivo en la sociedad”

Valores

Activar el Liderazgo: *“Guiamos con el ejemplo e inspiramos liderazgo a través de acciones y resultados. Asumimos la responsabilidad completa de nuestro papel en el desarrollo del potencial de la gente.”*

Demostrar Integridad: *“Somos consistentes y transparentes en nuestras decisiones y acciones. Cumplimos nuestros compromisos y nos conducimos de una forma veraz respecto a nuestra identidad.”*

Vivir la Diversidad: *“Buscamos aprender de los diferentes estilos de vida y opiniones representadas en nuestro medio multicultural. Respetamos y promovemos activamente la contribución de cada individuo.”*



Buscar la Excelencia: *“Buscamos entregar el trabajo de la más alta calidad en todo lo que hagamos. Buscamos siempre mejorar.”*

Disfrutar participando: *“Creamos un ambiente dinámico por medio de la participación activa y entusiasta de cada individuo. Nos involucramos activamente en cada actividad de AIESEC.”*

Actuar Sustentablemente: *“Actuamos en una forma que es sostenible para nuestra organización y la sociedad. Nuestras decisiones toman en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.”*

Organizaciones no gubernamentales

AIESEC es una organización no gubernamental perteneciente al tercer sector de Argentina, que se dedica al intercambio internacional de jóvenes.

En lo relativo al tercer sector, es el conjunto de entidades (asociaciones, fundaciones, ONG, etc.) que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar mediante profesionales y voluntarios, proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo.

Según Salamon y Anhele (1997), los elementos esenciales que tradicionalmente se exigen a una situación para poder ser considerada parte del tercer sector son:

- La necesidad de que exista una organización formal que asuma unos objetivos generales y cuyos recursos estén destinados a conseguir dichos objetivos, debiendo gozar de cierta estabilidad y duración en el tiempo;
- El carácter privado de la organización, de manera que tales entidades no lucrativas han de estar reguladas por derecho privado;
- La imposibilidad de repartición de beneficios, lo que no implica que no puedan generar beneficios, sino que estos no se han de percibir con fin lucrativo, sino con el objetivo de generar el máximo de utilidad social;
- La autonomía de sus órganos de gobierno, eso es, que no se encuentren controladas por organizaciones externas;

- La participación voluntaria, de manera que se reconozca un marcado grado de participación altruista. La voluntariedad debe hacer referencia tanto a los recursos humanos como a los financieros.

Definición de ONG

ONG es un término que utilizó el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en la década del 70' al definirlos como " (...) grupos de personas o colectividades, libremente creadas por la iniciativa privada que ejercen sin ánimo de lucro, una actividad internacional de interés general al margen de toda preocupación de orden exclusivamente nacional."

Actualmente el Centro de Información de las Naciones Unidas (CINU) las define como: "Cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud"

1.1Historia

AIESEC fue fundada en 1948 en Europa, luego de la II Guerra Mundial, por siete estudiantes de ciencias económicas provenientes de Bélgica, Dinamarca, Francia, Finlandia, Noruega, Suecia y Países Bajos; que buscaban el desarrollo de gente joven a través del intercambio y la colaboración internacional. El objetivo era conocer otras culturas y formas de vida con el fin de comprender y aprender de las diferencias que existen en el mundo.

En 1949, ochenta y nueve estudiantes participaron en el "Congreso de Estocolmo", el primero de muchos programas de intercambio. Es aquí cuando se definió AIESEC con una identidad clara. Desde entonces, el intercambio internacional de jóvenes es una de las actividades principales de la organización.

En los años posteriores, hubo un flujo constante de anexiones de países a la red, lo que hizo que en un período muy corto de tiempo AIESEC se convirtiese en global.

En la década de los 60 se elige el primer presidente internacional dentro de la organización, Morris Wolf, estableciéndose la sede internacional en Ginebra, Suiza.

En Argentina, AIESEC se encuentra desde 1964, contando con sedes estratégicamente localizadas en las ciudades y mercados estudiantiles más importantes del país como Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Rosario, Mendoza, Bahía Blanca y Tandil.

AIESEC en Córdoba funciona desde finales de 1988.

1.2 Actividades Principales

AIESEC es una ONG formada por jóvenes profesionales, estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior.

Sus principales actividades son brindar experiencias de liderazgo e intercambio a jóvenes entre 18 y 30 años. El intercambio internacional es una de las actividades principales de la organización, la gestión del mismo se realiza de dos maneras:

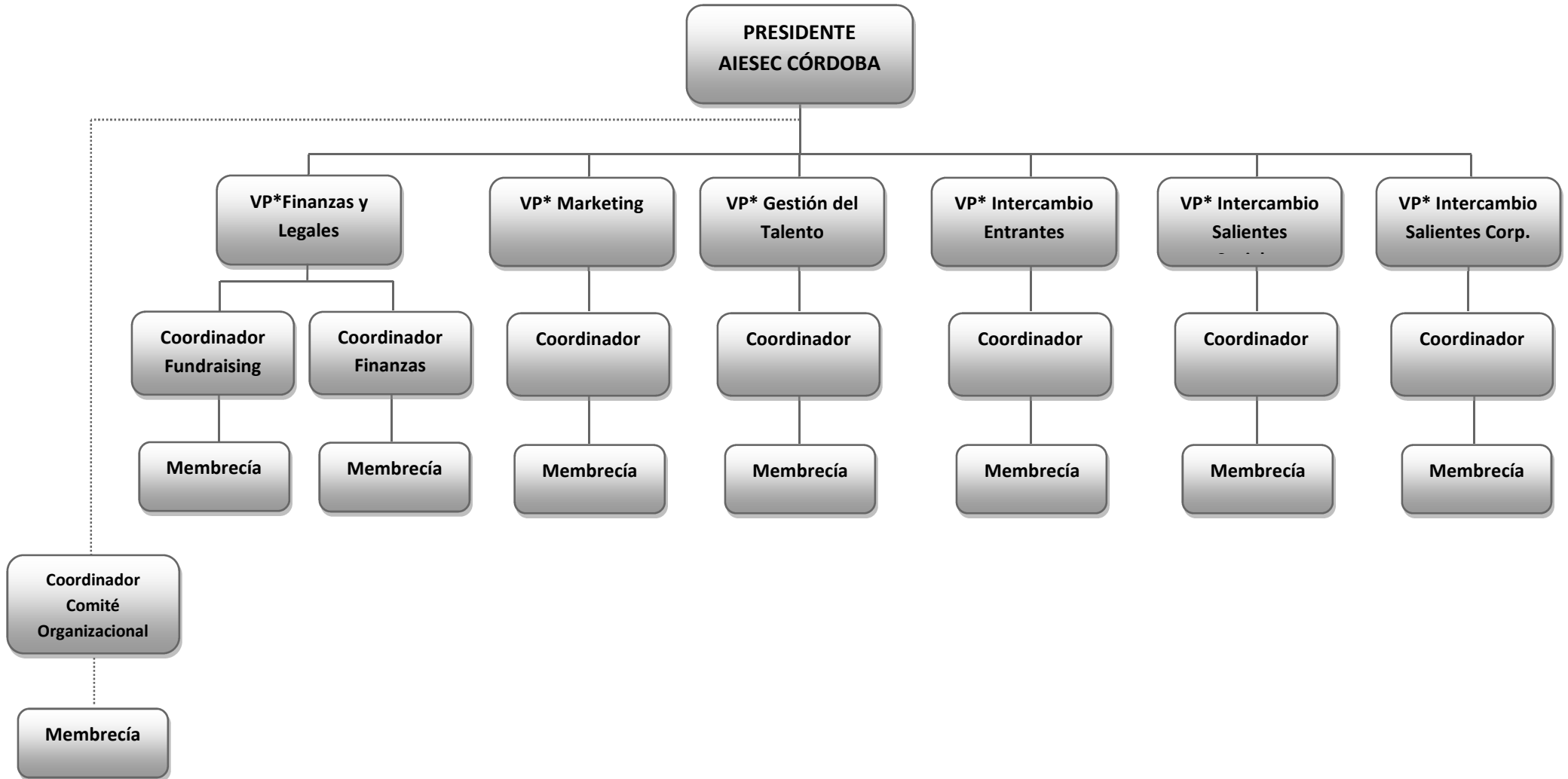
Intercambios entrantes: Recepción de extranjeros que llegan a Córdoba a realizar trabajos de voluntariado en distintas ONG de la ciudad.

Intercambios salientes: Enviando jóvenes cordobeses al exterior a realizar actividades de voluntariado o prácticas profesionales rentadas.

1.3 Estructura

AIESEC en Córdoba funciona desde finales de 1988 y actualmente cuenta con 80 miembros activos que trabajan en la organización. La estructura funcional de AIESEC sigue los lineamientos empresariales y está conformada por un Presidente cuyo rol es liderar la junta directiva, orientando los procesos y la visión estratégica del comité en pos de su posicionamiento regional y por los siguientes siete departamentos, cada uno liderado por un vicepresidente (de ahora en adelante denominado *VP*), que oficia de director de área.

Organigrama



***VP: Vicepresidente**



Breve descripción de las funciones de cada área:

Finanzas y Legales: Se encarga de manejar toda la información financiera necesaria para velar por la eficiente administración y toma de decisiones en torno a los recursos del Comité (financieros y físicos) y sus procesos contables, jurídicos y administrativos.

Marketing: Es el área encargada del posicionamiento y comunicación externa del Comité. Trabaja para aumentar y capitalizar la relación con los stakeholders. Para esto desarrolla y utiliza creativas campañas y planes de comunicación, con el fin de posicionar y desarrollar AIESEC, como así también promover el desarrollo de sus miembros.

Gestión del Talento: La membresía es la clave del éxito en AIESEC, y la labor es gestionar el talento logrando que este signifique que los miembros hayan logrado un nivel suficiente en sus competencias y habilidades que los convierta en agentes de cambio positivo en el futuro próximo. En ésta área, se realizan actividades de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y comunicación interna.

Intercambios Entrantes: Es el área en la que se contactan distintas ONGs, asociaciones, fundaciones, centros vecinales, entre otras a las cuales asistirán los voluntarios extranjeros a realizar sus prácticas de entre 6 a 18 semanas.

También se realiza la selección de los trabajadores voluntarios que llegarán a Córdoba como el cuidado de la calidad de su experiencia

Intercambios Salientes Sociales: Es el área encargada de ofrecerle a los estudiantes de Córdoba y a los miembros del comité local la posibilidad de vivir su experiencia de intercambio; reclutando, seleccionando y asistiendo a los interesados en participar en una experiencia de voluntariado internacional.

Intercambios Salientes Corporativos: Es el área encargada de ofrecerle a los estudiantes y recién graduados de la ciudad de Córdoba, la oportunidad de realizar una pasantía rentada en el exterior, trabajando con diferentes empresas u organizaciones vinculadas a AIESEC en el ámbito profesional, durante un tiempo prolongado (entre 6 meses y 1 año). Se encarga principalmente de reclutar y seleccionar perfiles con gran dominio del idioma inglés y con antecedentes de experiencia laboral previa dentro de las áreas de Marketing & Negocios, Tecnología de la Información e Ingenierías, y Educación (enseñanza del idioma inglés).

OC: El OC (Organizational Committee) o Comité organizativo, es un área que se crea temporalmente para ciertos eventos durante el año. Se conforma por miembros de diferentes áreas que aplican para ser parte del mismo; el área Gestión del Talento se encarga de seleccionar a las personas encargadas de conformarlo. Los miembros pertenecientes al OC son los encargados de la organización y logística de eventos como el “Fin de semana de Inducción” o “Gala de fin de año” entre otros.

UNIDAD II

2.1 Objetivos de la intervención

2.1.1 Objetivo general

Confeccionar un análisis y descripción de puestos en las áreas de intercambio de AIESEC Córdoba, y elaborar una propuesta estratégica de reclutamiento y selección para una eficiente gestión de los recursos humanos de la organización.

2.1.2 Objetivos específicos

- Definir los métodos de recolección de datos.
- Recolectar información preliminar sobre la organización y los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.
- Identificar los puestos a analizar.
- Confeccionar la herramienta, donde se registrarán las descripciones de puestos.
- Recopilar datos acerca de tareas, deberes, responsabilidades y especificaciones de los puestos de las áreas a intervenir.
- Verificar la validez de la información.
- Analizar y evaluar la información recolectada para identificar los perfiles de los puestos.
- Realizar descripciones de puestos de las áreas a intervenir.
- En base a las descripciones de puestos, proponer la optimización del actual procedimiento de reclutamiento y selección.
- Definir los criterios de evaluación de la propuesta, si la misma se decide implementar.

2.2. Metodología

Para el presente proyecto final de grado se llevó a cabo un proceso de intervención en AIESEC en Córdoba.

Siguiendo la metodología de Hernandez R., Fernandez C., Baptista P. (2006), hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Este estudio se desarrolló en diferentes etapas, acorde a la estructura definida del proyecto. En primera instancia, se comenzó con un pre diagnóstico organizacional, a través de un estudio exploratorio en donde fue recopilada información preliminar.

Luego se trata de un estudio descriptivo, puesto que se recolectaron datos y componentes sobre diferentes aspectos de la organización a estudiar y se realizó un análisis del mismo.

“Los estudios descriptivos, contribuyen a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia, analizando los rasgos o características que le son propias.” Sans, R (2008)

Detectada la situación problemática de la organización se realizó un diagnóstico, en donde se relevó información detallada en relación a la misma y las funciones pertinentes a recursos humanos.

Como instrumentos de recolección de datos se optó por la entrevista, para recabar información de la organización. Y para el análisis y descripción de los puestos se aplicaron cuestionarios a toda la población afectada.

Entrevista

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las *entrevistas semi-estructuradas*, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las *entrevistas abiertas* se fundamentan en una guía general de contenido y el

entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Hernandez R., Fernandez C., Baptista P. 2006)

Se utilizó el tipo de entrevista semi-estructurada¹ para entrevistar al Presidente de AIESEC Córdoba y al Vicepresidente de Gestión del Talento, con el fin de recolectar evidencia e indagar a cerca de la gestión de recursos humanos en la organización.

Como se mencionó anteriormente, para llevar a cabo el análisis de puestos se recurrió a cuestionarios, los mismos fueron realizados a miembros, coordinadores y Vicepresidentes pertenecientes a las áreas Intercambios Entrantes, Intercambios Salientes Sociales e Intercambios Salientes Corporativos de AIESEC en Córdoba.

Cuestionario

Se eligió la utilización del cuestionario para obtener información pertinente a cerca de los puestos de manera sistemática y ordenada.

Con esta herramienta se puede abarcar una gran cantidad de personas, y así lograr una amplia visión de todos los ocupantes del puesto, su contenido y características.

Según Gan F., Triginé J., (2006) una ventaja que presenta, es que “la persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad” (Pág. 26)

“Asimismo si están bien elaborados técnicamente, presentan índices de fiabilidad y validez bastante satisfactorios”. Fernández-Ríos, M (1995) (Pág. 165)

Algunos aspectos negativos del cuestionario que pueden mencionarse son: falta de profundidad en las respuestas; si se formulan deficientemente pueden provocar la obtención de datos equivocados; la ausencia de un encuestador impide asegurar franqueza en las respuestas.

¹ ANEXO I: Modelo de Entrevistas



2.3 Ejes Orientadores

- Detectar las necesidades de la organización que justifiquen la intervención.
- En función de las necesidades detectadas, llevar a cabo el análisis de los puestos que se corresponden con las mismas.
- Formalizar el procedimiento de Reclutamiento y Selección, optimizando el que lleva a cabo actualmente la organización, teniendo en cuenta la información obtenida de las descripciones de puestos, para contribuir con la satisfacción de las necesidades detectadas.

UNIDAD III

3 Marco Teórico

3.1 Administración de Recursos Humanos

3.1.1 Definición de Administración de Recursos Humanos.

Barrionuevo, S y Norry, C (2007), definen a la Administración de los Recursos Humanos como “el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización contribuyendo a la productividad de la misma” (Pág.57).

Por su parte, Corrales Barquero, A (2005) la define como:

La organización y trato de las personas en el trabajo de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo, obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos. (Pág. 21)

3.1.2 Objetivos.

Existen objetivos específicos y fundamentales que no siempre pueden ser cumplidos, ante diferentes decisiones que se deben tomar dentro de la administración de recursos humanos.

Según William, B. y Heith, D (1996) no se deberá perder si no mantener la perspectiva de los siguientes objetivos fundamentales:

Objetivos sociales: La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad (por ejemplo, sexo, religión, raza o grupo cultural específico), no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.



Objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales (...).

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

Objetivos personales: La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. (Pág. 10-11)

Chiavenato, I (2003), afirma que la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionar competitividad a la organización, es decir saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio; establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Pág. 10)



3.1.3 La Administración de Recursos Humanos como Proceso.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: previsión, provisión, desarrollo, mantenimiento y control. Los mismos están interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Desde esta perspectiva sistemática, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor. Chiavenato, I (2001)

3.1.3.1 Subsistemas de ARH.

Subsistema de previsión

Barrionuevo S., Norry C (2007) sostienen que éste subsistema contempla los procesos que permiten a la organización prepararse para poder atender a las necesidades de recursos humanos adecuadamente. Dichos procesos deben realizarse correctamente y de manera oportuna para que la organización pueda luego seleccionar las personas para el lugar que se corresponda con su perfil e insertarlas en tiempo oportuno y luego capacitarlas, desarrollar su potencial, evaluar su desempeño y resultados y de esta manera realimentar el sistema.

Estos procesos incluyen:

- Análisis y descripción de puestos
- Diseño o rediseño de puestos
- Planeamiento de los recursos humanos

Subsistema de provisión

Chiavenato, I (2001) señala que los procesos que conforman este subsistema son aquellos relacionados con el suministro de personas a la organización. Dichos procesos de aprovisionamiento responden por los insumos humanos y representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Los procesos que integran este subsistema son:

- Reclutamiento
- Selección
- Incorporación e inducción
- Desvinculación

Subsistema de desarrollo

“Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo” (Bohlander, G. 2001. Pág. 237).

Este subsistema integra las actividades de:

- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planificación de la carrera profesional

Subsistema de mantenimiento

“Una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización” (Chiavenato, I. 2001. Pág. 398).

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen:

- Administración de sueldos y salarios
- Administración de incentivos y beneficios sociales
- Higiene y Seguridad

Subsistema de control

Barrionuevo, S y Norry, C (2007) sostienen que, dentro de este subsistema, se cuenta con dos procesos que son eficaces para controlar y dar respuestas apropiadas en tiempo adecuado y midiendo los progresos hacia los objetivos, asegurando que las acciones se dirijan

de acuerdo con los planes determinados y con los límites de la estructura organizacional disponible.

Los procesos que integran este subsistema son:

- Control de la gestión en recursos humanos
- Auditoria de recursos humanos

3.1.4. Gestión estratégica de Recursos Humanos.

Según Robbins, S (2005) la administración de recursos humanos puede ser una herramienta estratégica importante y puede contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica también trabajar con y a través de las personas y considera a éstas como socias y no tan solo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo.

Principios para facilitar una gestión estratégica de los recursos humanos.

La organización debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes;

- 1- Durante el proceso de elaboración de la estrategia, deben tomarse en consideración las dimensiones de los recursos humanos;
- 2- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización;
- 3- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles;
- 4- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa;



- 5- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad. (Terry George. 1990)

3.1.5 Ventaja competitiva a través de la gente.

Bolahnder, G (2001) afirma que:

Las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Los recursos deben ser valiosos: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a los clientes, o alguna combinación de éstos dos puntos.
 - Los recursos deben ser únicos: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
 - Los recursos deben ser difíciles de imitar: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
 - Los recursos deben estar organizados: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.
- (Pág. 4-5)

El presente proyecto de grado se basa en elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos, y optimizar el actual proceso de reclutamiento y selección de la organización a intervenir; es por ello que a continuación se profundiza a cerca de éstas temáticas.

3.2 Análisis y Descripción de puestos

3.2.1 Análisis de Puestos.

3.2.1.1 Definición de Análisis de puestos.

Existen diversas definiciones de Análisis de Puesto de Trabajo (APT), a continuación citamos algunas con las que mejor compartimos su concepto:

Para Gómez-Mejía (2001) el análisis de puestos es un “proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular” (Pág. 174).

Por otra parte Fernández-Ríos, M (1995) considera que es:

El proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos [...] Por extensión el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.(Pág. 57)

Por último, Duceschi, M (1982) lo define como el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

3.2.1.2 Objetivo.

El análisis de puestos es una actividad laboral de naturaleza administrativa pero con repercusiones productivas inmediatas, cuyo objetivo primordial lo constituye

el ordenamiento sistemático y racional de las tareas de los puestos de una entidad y el discernimiento de su justo valor por medio del examen de las tareas que estructuran las ocupaciones y de la comprensión de las habilidades, conocimientos y aptitudes del trabajador para su desempeño satisfactorio. (Fernández- Ríos, M. 1995. Pág. 122)

Por otra parte, Ducceschi, M (1982), sostiene que las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

3.2.1.3 Métodos de recolección de datos para el Análisis de Puestos.

Los métodos utilizados frecuentemente en el análisis de cargos son:

Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados (...) Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones.

Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles a cerca del cargo, su contenido y sus características.

Entrevista directa

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargo es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo [...] consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar, métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. (Chiavenato, I .2001. Pág. 338-343)

3.2.1.4 Etapas del Análisis de Puesto.

El procedimiento de APT supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados.

De acuerdo a Wiliam, B & Keith, D (1996) el proceso cuenta con tres etapas: preparación, obtención de la información y uso de la información. A continuación se explican las mismas:

A-Preparación

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian las organizaciones, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brindan a la comunidad.

B- Obtención de la información sobre análisis de puestos

En esta etapa se detectan tres pasos:

- Identificación de puestos

El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. En organizaciones grandes es posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

- Desarrollo del cuestionario

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles

de desempeño necesario en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser validados en los procedimientos estadísticos.

- Obtención de Datos

En esta fase es donde el analista debe determinar la combinación adecuada de técnicas de recolección de datos, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

C- Uso de la información

Esta última etapa consiste en el análisis para determinar necesidades de ajustes o cambios y producir la descripción de cada puesto, las especificaciones del puesto y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada. (Pág. 83-87)

3.2.1.5 Personal involucrado en el análisis de puestos.

Fernández-Ríos, M. (1995), explica que en un análisis de puestos suelen intervenir los cuatro actores siguientes: el analista, el titular del puesto, el responsable jerárquico inmediato y el departamento de organización (y/o de personal, de recursos humanos, etcétera).

El **analista** interviene como técnico y experto en análisis y descripción. Aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, precisión y credibilidad a todo el proceso. Su papel es fundamental y el producto de su trabajo debe ser cuantitativa y cualitativamente diferente del que hubiera realizado el propio trabajador o el supervisor. La persona abocada a esta tarea deberá tener capacidad analítica y de redacción; además deberá tener facilidad para entablar relaciones interpersonales, ya que será necesario lograr la colaboración de los gerentes, los supervisores y los mismos empleados para obtener información.

El **titular del puesto** aporta conocimiento sobre el contenido del puesto. Su aportación es crítica si no se cuenta con otra fuente alternativa de información. La información que aporta suele ser asistemática, desordenada, pero deberá ser el analista quien la structure de tal forma que se ajuste al protocolo diseñado.

El **responsable jerárquico inmediato** es quien ha de sancionar formalmente que el contenido del puesto que figura en la descripción se corresponde estrictamente con la realidad. No se trata de valorar lo adecuado o inadecuado de la tarea, de cada objetivo, de cada recurso utilizado en el desempeño del puesto, sino de garantizar que lo que se recoge en el protocolo de descripción es fiel reflejo de la realidad presente.

El **departamento de organización y/o recursos humanos** es quien asume la máxima responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, coste, metodología, etcétera, de poner en marcha el proceso de análisis de puestos. Asume directamente la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y supervisa todo el proceso en sus diversos aspectos: técnico, organizativo, político, económico y de interferencia en la vida organizacional.

3.2.2 Descripción de Puestos

3.2.2.1 *Definición de descripción de puestos.*

Fernandez-Ríos, M (1995) señala que, “la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT” (Pág. 58)

Por su parte Lanham, (1962) define a la descripción de puestos de trabajo como:

Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de la identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

Para concluir, citamos a Chiavenato, I (2001), quien expresa:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo

(por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Pág. 268)

3.2.2.2 Estructura de la Descripción de Puestos.

De acuerdo con Chiavenato, I (2001) la descripción de puestos puede desplegarse en dos secciones:

A- Identificación del puesto

Incluye cuestiones como nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama, contenido del puesto (tareas o funciones). A veces también contiene fecha de la última revisión de la descripción, el número de nómina o código, la cantidad de personas que desempeñan ese puesto, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza, etcétera.

B- Factores de especificaciones

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Aquí se suele incluir: Requisitos intelectuales; requisitos físicos; responsabilidades implícitas; condiciones de trabajo.

La siguiente figura resume el contenido de las descripciones de puestos:

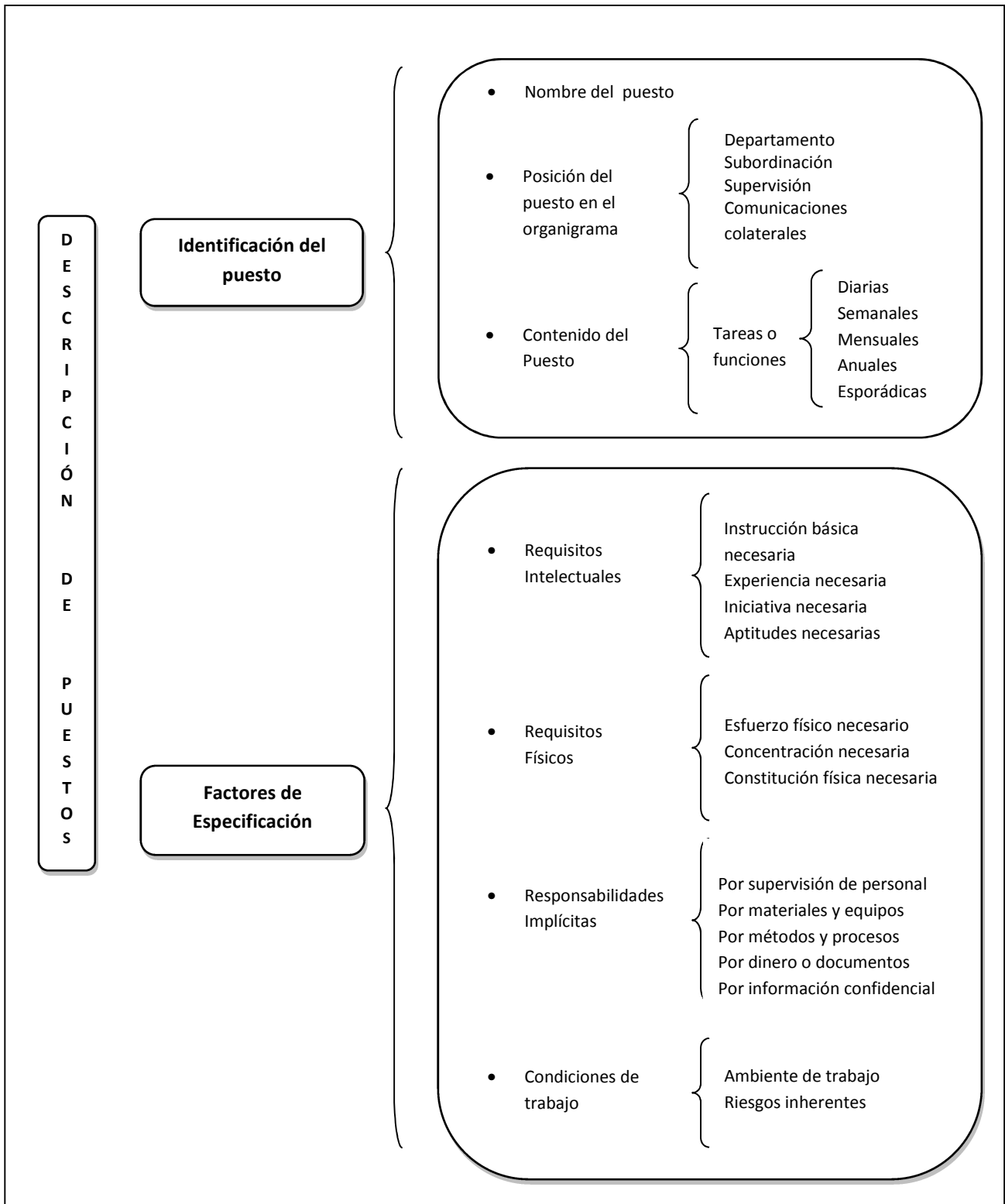


Figura I: Contenido de las descripciones de puesto.

Fuente: Chiavenato, I (2001). "Administración de Recursos Humanos". Colombia

3.2.2.3 Utilidades del análisis y descripción de puesto.

Muchos autores coinciden que el análisis y descripción de puestos brinda información fundamental para poder ejecutar otros procesos.

A continuación se describe las ventajas de contar con descripciones de puestos y cómo repercuten en las actividades vinculadas a los subsistemas del proceso de gestión de los recursos humanos.

Reclutamiento y Selección

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Estas especificaciones suelen estar detalladas en las descripciones de puestos y generalmente se incluyen en los avisos de vacantes. Así, cumplen una función decisiva en el reclutamiento: proporcionan una base para atraer solicitantes calificados y desalentar a los no calificados.

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades, que también se encuentra detallada en las descripciones de puesto. (Bohlander, G. 2001)

De esta manera se puede afirmar que, el análisis de puestos conforma una guía sustentable y un medio informativo capaz de proporcionar los datos suficientes y veraces para desarrollar e implementar eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal; ayudando a determinar el perfil ideal del ocupante del puesto.

Fernández Ríos, M. (1995) afirma que:

Los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña. Trátese de individuos aislados o de grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal. (Pág. 113)

La siguiente figura expone la aplicación de los datos del análisis y descripción de puestos, en el proceso de Reclutamiento y Selección:

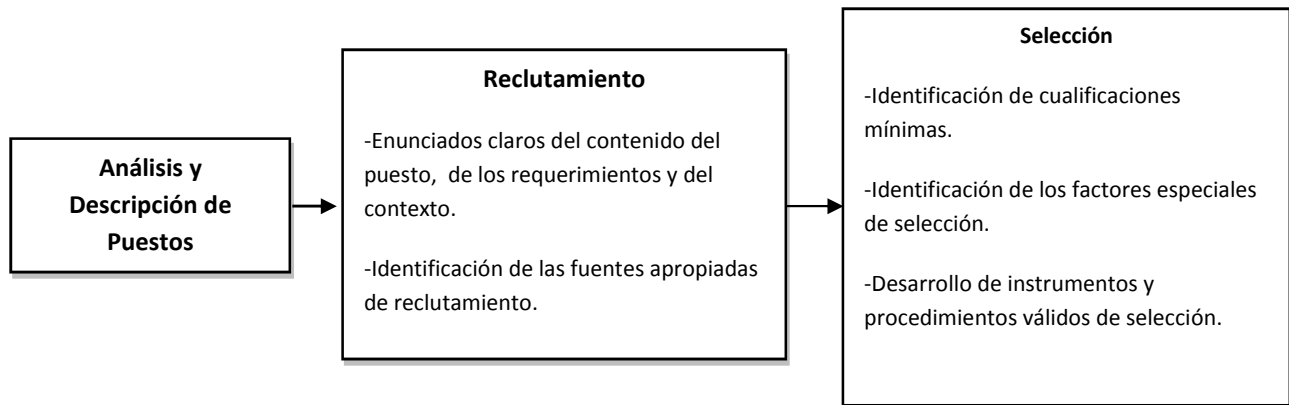


Figura II: Utilidades del Análisis y Descripción de puestos.

Capacitación y Desarrollo

“Las discrepancias entre los conocimientos, capacidades y habilidades que posea una persona en un puesto con los requerimientos y especificaciones del mismo, brindan una pista respecto a las necesidades de capacitación” (Bohlander, G. 2001. Pág. 87).

El buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidades necesarias para aquella realización. En consecuencia, es posible planificar sobre una base objetiva la formación y adiestramiento necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos necesarios. (Fernández Ríos, M. 1995. Pág. 113)

Evaluación de desempeño

“Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza” (Bohlander, G. 200. Pág. 88).

Fernández Ríos, M (1995) indica que aunque éste tipo de evaluación se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definidas las funciones, tareas, y objetivo del puesto; y esta información proviene del análisis y descripción de puestos.



Valoración de puestos y compensaciones

“La valoración de puestos de trabajo, en cuanto procedimiento que permite el establecimiento del valor relativo de los puestos, utiliza como información inexcusable la derivada de un análisis y descripción de puestos” (Fernández Ríos, M. 1995. Pág. 113).

Por su parte, Bohlander, G. (2001) expone que “el valor de la retribución, se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en las que se realiza el trabajo” (Pág. 88)

Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa. (Mondy, R. Wayne, N. Robert, M. 2005)

3.3 Reclutamiento y Selección

El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

La creación e implantación de un sistema de reclutamiento y selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los puestos y las características de los trabajadores.

3.3.1 Reclutamiento.

3.3.1.1 *Definición de reclutamiento.*

Chiavenato, I (2009) define al proceso de reclutamiento como:

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. (pág. 208)

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización, tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos (Publicaciones Vértice. 2008. Pág. 6)

3.3.1.2 *Límites y desafíos del reclutamiento de recursos humanos.*

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse; los límites y desafíos de dicho entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores claves pueden variar en diferentes circunstancias, los reclutadores enfrentan con mayor frecuencia los siguientes aspectos:

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y demanda de trabajo son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo, los cambios de legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras organizaciones influyen en la

tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. Para asegurarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador debe acudir a tres índices básicos: indicadores de la condición económica actual del país; las actividades de reclutamiento que estén llevando otras compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía y sus metas.

-Planes estratégicos y de recursos humanos: En las grandes organizaciones, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la organización sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir internamente.

-Políticas y normas corporativas: Las normas que se fijan en la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento. También, en ocasiones las políticas que se fijan en la organización pueden convertirse en limitantes considerables de las actividades de recursos humanos.

-Hábitos y tradiciones en el reclutamiento: Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico. Para el administrador de recursos humanos, el área de reclutamiento en especial ofrece varios ejemplos de prácticas que conviene revisar con frecuencia.

- Requerimiento del puesto: Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta “¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?”

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta cubrir es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto dado.

-Costos: El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.



-Incentivos: Al buscar un grupo de candidatos idóneos para el puesto vacante, el reclutador se encuentra en un sentido muy real- “vendiendo” la imagen de la empresa como una entidad donde es agradable trabajar. Las organizaciones modernas no solamente promueven sus productos; también “venden” su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de recursos humanos. (William B Werther, Jr. Keith Davis. 1996)

3.3.1.3 Fines del reclutamiento.

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento pueden establecerse los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras, de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de los RRHH y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender las necesidades de la organización
- Aumentar el éxito del proceso de selección
- Reducir el índice de rotación de la organización
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo
- Evaluar la eficacia tanto como de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento.

3.3.1.4 El proceso formal de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. Debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario analizar el puesto y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir.

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento (reclutamiento interno/reclutamiento externo). Para

poder reclutar candidatos a través de estas fuentes la empresa utilizará una serie de técnicas tendientes a favorecer dicho reclutamiento.

Este proceso, a su vez, será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados para lograr al mínimo costos los resultados pretendidos.

Esta evaluación provocará el feed-back necesario para conocer la adecuación del reclutamiento, en función del posterior proceso de selección a seguir. (William B Werther Jr., Keith Davis 1996)

El siguiente diagrama, describe el proceso de reclutamiento:

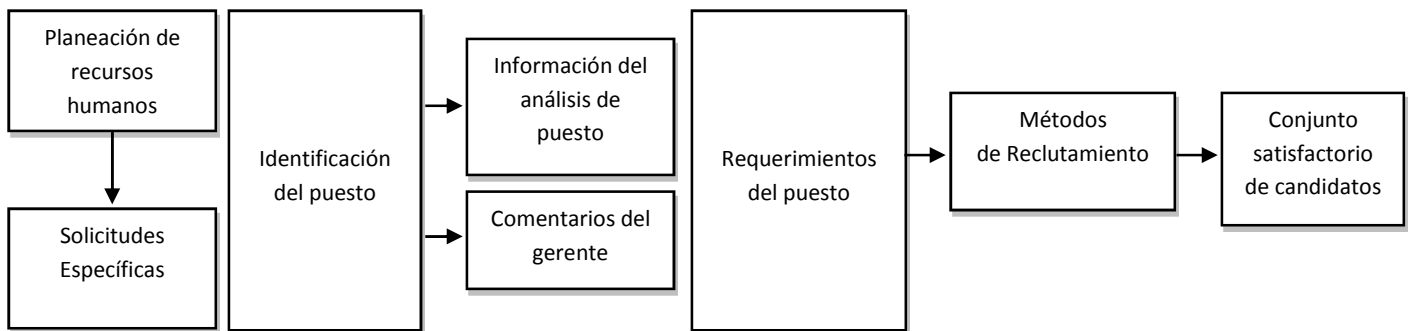


Figura III: Proceso de Reclutamiento

Fuente: William B. Werther, Jr., Keith Davis (1996). *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. México.

3.3.1.5 Canales de Reclutamiento.

Tanto para el reclutamiento interno, como para el externo, existen diferentes canales de difusión para atraer nuevos candidatos. A continuación desarrollamos los mismos.

I Canales para el Reclutamiento Interno

William, B et al. (2000) consideran que “los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos” (Pág. 157).

Aprovechando estas ventajas, existe la *promoción de vacantes*, para poder atraer a candidatos de la misma organización:

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de información sobre vacantes*, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas [...]. El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. (William, B et al. 2000. Pág. 157)

II Canales para el Reclutamiento Externo

“Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo” (William, B et al. 2000. Pág. 159).

A continuación se mencionan los canales más utilizados en la actualidad:

A- Espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae.

B- Referencias

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía.

C- Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo.

El autor señala que los avisos pueden presentar algunas desventajas como atraer a miles de solicitantes para algunos puestos (generándose un proceso de evaluación largo y costoso) y muy pocos para otros.

D- Agencias de Empleo

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante los canales ya mencionados.

E- Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes.

F- Ferias de trabajo

Una técnica innovadora es la de impulsar la participación de la empresa en ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

(William, B et al. 2000)



3.3.2 Selección de Personal.

3.3.2.1 Concepto de Selección.

Chiavenatto, I (1999) sostiene que el proceso de selección consiste en “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (Pág. 290).

Otra definición, es la de “Compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación, e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización” (García, M. Hierro, E. Jiménez, J. 1997. Pág. 54).

3.3.2.2 Fases de la selección.

Según Rasello, N y Zuliani, V (2001), el proceso de selección cuenta con una serie de etapas que son excluyentes y eliminatorias para los candidatos que se presenta en el mismo.

A continuación describimos las mismas:

1- Preselección: Se debe intentar compatibilizar el perfil del puesto buscado con las características, experiencias y demás elementos que se encuentra en un curriculum vitae. Se debe ajustar perfectamente el pedido de personal y efectuar un concienzudo análisis de los CV recibidos para no perder candidatos potenciales, ni entrevistar a personas que a priori no reunirán las condiciones para alcanzar la performance delimitada para la cobertura del cargo solicitado.

2- Evaluación del CV: Se debe realizar una segunda instancia de evaluación de los CV recibidos para determinar si resulta conveniente efectuar una entrevista o no. En este sentido se deben evaluar aspectos referidos a: aspectos personales (edad, sexo, estado civil, localización, etc.), formación académica, cursos y seminarios, antecedentes laborales, actividades de interés.

3- Entrevista: Se puede definir esta etapa como el proceso de diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada candidato, la competencia, capacidad, limitaciones y la posible adaptación del candidato a la micro cultura de la organización.

La entrevista resulta útil para ambas partes y que los entrevistadores obtienen información sobre el postulante y este recibe información sobre la organización, sus características, cultura, exigencias y aspectos particulares del puesto a cubrir.

Según Chiavenato, I (2001) existen diferentes tipos de entrevistas de selección, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

Entrevista estandarizada por completo: son estructuradas, cerradas o dirigidas, en donde se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Las respuestas se limitan a selección múltiple, verdadero/falso, sí/no, etc.

Entrevista con preguntas estandarizadas: Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.

Entrevista dirigida: No especifica las preguntas sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

Entrevista no dirigida: Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

4- Test: Muchos son los tests que se emplean como instrumento para medir la actitud y aptitud de la persona, su comportamiento general, su reacción ante situaciones de presión y su potencial de desarrollo. La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

Hay tres grandes tipos de pruebas de selección:

Pruebas de conocimiento

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en: Test de mecanografía, test de dominio de herramientas informáticas, test de idiomas, buscar una solución a un problema concreto, entre otros.

Test de personalidad

Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración..., según las características del puesto al que se opta.

5- Decisión de contratar: Toda la información recaba por el área de recursos humanos hasta el momento, es puesta a disposición del superior que llevará adelante las entrevistas a fin de que el mismo cuente con la mayor cantidad de datos que le permitan adoptar una decisión que le resulte conveniente con relación a la capacidad de adaptación del postulante a la empresa y al puesto.

6- Comprobación de antecedentes: El examen de antecedentes posibilita una corroboración fehaciente de los datos proporcionados por el candidato tanto en su CV como en las entrevistas realizadas. Esto significa la posibilidad de contar con una validación de datos laborales, ambientales y policiales.

7- Examen médico: Tiene por objetivo realizar una constatación de las capacidades físicas de la persona para las exigencias del puesto y una verificación de la apariencia y de bienestar del candidato.

8- Decisión de incorporar: Una vez que el candidato ha sorteado con éxito los aspectos indicados en el proceso de selección de personal está en condiciones de ser integrado a la dotación de la empresa.

UNIDAD IV

4.1 Relevamiento y diagnóstico

4.1.1 Relevamiento

El relevamiento fue realizado luego de entrevistar al Presidente de AIESEC y al Vicepresidente de Gestión del Talento², para conocer la realidad de la organización y conjuntamente detectar las necesidades en la gestión de Recursos Humanos.

Se presenta a continuación los resultados de dicho relevamiento:

4.1.1.1 Subsistemas.

El mismo se dividió por subsistemas de recursos humanos, para tener una visión integral de las actividades realizadas en la organización.

Subsistema de Previsión

De la totalidad de actividades que comprende el proceso de previsión, solamente se lleva a cabo la planificación de los recursos humanos.

El planeamiento de la necesidad de voluntarios, se realiza cada año, dependiendo de los objetivos de la cantidad de intercambios a realizarse, que se proponga la junta directiva.

En cuanto al análisis y descripción de puestos, esta actividad no es tenida en consideración; no existen registros de descripciones de puestos.

Subsistema de Provisión

La tarea de reclutar y seleccionar nuevos colaboradores es una de las principales, en lo que a Gestión del Talento se refiere.

El área lleva a cabo dos grandes reclutamientos al año, el primero entre los meses de Marzo y Abril y el segundo entre Agosto y Septiembre.

² Ver ANEXO I: Modelo de Entrevistas

Conjuntamente con el departamento de Marketing se realiza una campaña de difusión para reclutar nuevos candidatos, la misma se realiza en las principales universidades de Córdoba (UNC, IUA, UCC, UESXXI, UTN, IES, entre otras) y a través de redes sociales.

El proceso de selección comienza solicitándoles a los candidatos completar a través de la página de AIESEC un formulario web.³

La información de los formularios ingresa a una base de datos que se encuentra en una red informática (PODIO) que se utiliza para su análisis.

Los únicos requisitos que se tienen en cuenta al momento de realizar una preselección son:

- Edad entre 18 y 30 años
- Lugar de residencia: Córdoba Capital
- Estudiantes universitarios o de institutos superiores

Si el candidato cumple con los requisitos recién nombrados, es citado a una entrevista grupal en la oficina de AIESEC, en donde miembros de Gestión del Talento realizan la misma⁴. Se presenta brevemente la organización, se constatan los datos personales, se realiza una evaluación de la disponibilidad horaria, se ahonda sobre las motivaciones para ingresar en la ONG, y se considera de gran importancia, el hecho de poseer algunas de las competencias y valores buscados en AIESEC.

Los integrantes de Gestión del Talento son quienes toman la decisión de contratación. Las personas seleccionadas, son citadas a una jornada de inducción, que consiste en un fin de semana de integración (generalmente en las sierras de Córdoba), donde se realizan diferentes dinámicas de grupo, con el objetivo de ser incorporados a la organización, brindándoles información “*a grandes rasgos*” a cerca de la misma, sus miembros, el equipo de trabajo del cual formarán parte y las actividades que realizarán dentro de ella.

Si bien las incorporaciones masivas de nuevos miembros son realizadas a través de los dos reclutamientos planificados, durante todo el año existen búsquedas constantes de nuevos colaboradores, ya que algunos abandonan la organización espontáneamente dejando endeble

³ Ver ANEXO II: Formulario de inscripción

⁴ Ver ANEXO III: Modelo guía para entrevista de selección

de personal al área donde pertenecían. El VP afirma que existe una alta tasa de rotación de personal voluntario, sobre todo en las áreas de intercambio, las cuales concentran mayor actividad de ejecución y por lo tanto demandan un elevado número de personal. Aproximadamente el 33% de los ingresantes a la ONG, desertan antes de cumplir seis meses de antigüedad en la misma.

Subsistema de Desarrollo

La organización ofrece diversas *capacitaciones* a sus colaboradores.

Durante la jornada de inducción se brinda amplia información de AIESEC y sus actividades principales. Además, los miembros reciben capacitaciones funcionales sobre los procesos del área; las mismas son proporcionadas en reuniones de equipos de trabajo.

También se ofrece a los coordinadores, quienes tienen áreas o proyectos a cargo, que perfeccionen sus habilidades de gestión de equipo, brindándoles capacitaciones sobre delegación efectiva, gestión del tiempo, manejo de reuniones, feedback y cualquier otro tipo de herramientas que logren contribuir al desarrollo de habilidades “soft”. Por otro lado, coexisten capacitaciones de creación de proyectos, técnicas de ventas, manejo de herramientas informáticas que están orientadas a la parte “hard”.

Estas capacitaciones pueden ser brindadas de manera presencial o virtual; los facilitadores de las mismas pueden ser: miembros de la organización local, miembros pertenecientes a otros comités o en algunos casos, personas externas a la organización.

Respecto a las *evaluaciones de desempeño*, en AIESEC, las mismas no se tratan de manera formal; en las reuniones de directorio se discute informalmente el desempeño de los miembros de las diferentes áreas. Se tienen en cuenta aspectos relacionados al alcance de los objetivos planificados y la predisposición para el cumplimiento de los mismos. Determinar los niveles de predisposición dependerá exclusivamente del criterio subjetivo de cada Vicepresidente.

En relación a la *carrera profesional*, dentro de la organización existen diversos “puestos jerárquicos” (coordinador de proyecto, vicepresidente o presidente) a los que, todo miembro, puede llegar a postularse. Si bien no se cuenta con un plan formal de desarrollo profesional, los directivos constantemente alientan a los voluntarios a tomar desafíos y crecer

personal y/o profesionalmente a través de la creación y manejo de equipos, activando en ellos el rol del liderazgo.

Subsistema de Mantenimiento

La totalidad de los integrantes de AIESEC, incluida la junta directiva, son trabajadores voluntarios, por lo tanto no perciben salario.

Con respecto a los incentivos, se tiene en consideración el cumplimiento de objetivos grupales y el rendimiento individual del colaborador. Si el mismo fue eficiente, es reconocido verbalmente, en reuniones de área.

De manera cuatrimestral, se convocan reuniones a todo el comité, en las cuales se presentan los KPI (Key Performance Indicator) de cada área, sus objetivos y cumplimientos. En las mismas, Gestión del Talento, reconoce a los voluntarios destacados del cuatrimestre por su predisposición y trabajo en equipo, otorgándoles certificaciones acompañadas de algún presente.

Subsistema de Control

A nivel nacional se encuentra la junta directiva de AIESEC Argentina quien es responsable de controlar y dar soporte a las distintas oficinas de AIESEC que se encuentran en el país.

Cada VP de Gestión de Talento debe velar por cumplir y verificar ciertos indicadores para mantener la transparencia de la organización local.

Estos indicadores son revisados trimestralmente a través de un informe que cada junta directiva local presenta a la junta directiva nacional para su posterior aprobación.

Algunos indicadores que deben ser presentados son los siguientes:

- Número de ingresos planificados / Número de ingresos reales
- Porcentaje de personas con más de 6 meses en la organización
- Porcentaje de miembros eligen realizar un intercambio
- Porcentaje de personas que se fueron de intercambio y participan localmente en la organización



- Porcentaje de voluntarios con roles asignados en la plataforma virtual de AIESEC
- Cantidad de voluntarios / Cantidad De intercambios realizados

El no cumplimiento de al menos el 60% de alguno de estos objetivos planificados puede hacer que AIESEC Argentina decida cerrar alguna oficina local.

4.1.1.2 Comunicación y cultura.

Un punto trascendental, resaltado por el Vicepresidente, es la transmisión de la cultura interna de AIESEC y la gestión del clima organizacional, aspectos muy fuertes en ésta ONG, donde lograr que el individuo se identifique con la misma y se sienta parte de ella, es clave para la retención de las personas.

AIESEC ha desarrollado una “identidad” a nivel mundial, cuyo objetivo es que todos sus miembros puedan comunicarse y entenderse en la labor del día a día como en encuentros de índole nacional, regional o internacional.

Algunas características de esta identidad son:

-Lenguaje en siglas: Utilizado para la denominación de áreas, puestos, programas, etc. Por ejemplo TM (Talent Management) es la sigla usada universalmente para el departamento de Gestión del Talento.

-Lenguaje de señas: Movimientos corporales y gestuales, comúnmente realizados con las manos, cuya finalidad es comunicar aspectos como hacer silencio, terminar una sesión de formación, pedir la palabra, entre otros en reuniones y congresos.

-Costumbres: Con el correr de los años y la expansión de la globalización, actividades que se realizaban en diferentes comités se internalizaron y fueron incorporadas como costumbres organizacionales. Algunos ejemplos:

Elecciones: En forma anual, se convoca a elecciones de una nueva junta directiva. Una vez terminado el escrutinio y conociéndose los nuevos directivos, la organización dispone de un protocolo muy original y divertido para anunciar a los mismos: “*se les venda los ojos a todos los postulantes y a los ganadores se los moja con un balde de agua*”.



Sugar cubes: Existe una costumbre para mantener el contacto, y la integración entre los participantes, durante la realización de los congresos, que consiste en colocar sobres con los nombres de cada miembro, adheridos a una pizarra en un área determinada, con el fin de mantener contactos, información, etc. entre quienes compartieron el evento. A esta modalidad se le denomina “sugar cubes”.

La comunicación en AIESEC Córdoba, es flexible e informal, si bien cada miembro responde a su coordinador y éste a su VP, la organización cuenta con una política de puertas abiertas, en donde toda sugerencia es bienvenida, y se incentiva a los miembros a ser pro activos e innovar dentro de la misma.

Las diferentes actividades mencionadas, son desarrolladas en todos los comités de AIESEC a lo largo del mundo.

4.1.2 Diagnóstico

AIIESEC, es una organización no gubernamental con una estrategia organizacional definida y objetivos delimitados. Su estructura corporativa, permite la división del trabajo a través de los diferentes equipos, que velan por el cumplimiento de los fines de cada área.

4.1.2.1 Análisis FODA.

Para comenzar con el diagnóstico se expone un análisis FODA, según la información relevada en el punto anterior:



Figura IV: Análisis FODA

OPORTUNIDADES

Representa una gran oportunidad para AIIESEC, el hecho de que Córdoba sea una ciudad universitaria; esto conforma una importante fuente de estudiantes para reclutar, por un lado, voluntarios que quieran integrarse a la organización, y por otro lado personas que desean realizar intercambios.

Como se mencionó anteriormente, una de las actividades principales de AIIESEC es brindar voluntarios a diferentes ONG de Córdoba, lo cual genera un contacto permanente con estas organizaciones permitiendo colaboración y beneficios mutuos entre éstas.

El intercambio internacional de jóvenes, representa una gran oportunidad y potencia el crecimiento de AIESEC, ya que hoy en día son cada vez más los jóvenes que desean conocer diferentes lugares y vivir nuevas experiencias, tendiendo a elegir ésta modalidad de viaje.

FORTALEZAS

AIESEC se presenta como una organización con una identidad cultural arraigada entre sus miembros, que se demuestra a través de las rutinas, rituales y símbolos, lo cual define la manera de realizar las actividades en la organización. A pesar de que existe una importante “cultura aiesecca”, la misma no impide que exista flexibilidad para fomentar la innovación y brindar oportunidades a los voluntarios. Desde la organización se fomenta la activación del liderazgo y brindar las herramientas que permitan a los jóvenes ser agentes de cambio.

Otra fortaleza que se identificó son las diferentes capacitaciones que se brindan a nivel profesional y funcional a los miembros de la organización en todas sus jerarquías.

AMENAZAS

Las universidades que realizan intercambios, otras ONG y empresas que se dedican al rubro, representan una competencia directa para AIESEC.

Por otro lado a nivel interno, también existe competencia ya que los diferentes comités a nivel nacional y regional buscan los mismos objetivos que AIESEC Córdoba.

Otra amenaza del entorno es la actual situación económica del país, la cual representa un obstáculo para atraer candidatos a realizar intercambios salientes; debido a que se dificulta la posibilidad de viajar al exterior para realizar trabajos de voluntariado.

DEBILIDADES

Una de las debilidades que se identificó es la ausencia del procedimiento de análisis y descripción de puestos, fundamental para el eficiente desarrollo del resto de las actividades relacionadas a Recursos Humanos.

Otro punto a destacar es la informalidad con la que se llevan a cabo los procesos (planificación, reclutamiento, selección e inducción, evaluación de desempeño, entre otros), lo cual denota la falta de estandarización de los mismos, situación que no permite construir un marco de referencia común que permita alinear la operación con los objetivos de la organización.

Cabe destacar que, al ser AIESEC una ONG, todos los miembros son trabajadores voluntarios por lo cual no perciben salario. Esto se presenta como una debilidad al momento de seleccionar al personal idóneo y la retención de los mismos.

Por último se observa un elevado porcentaje de deserción de personal, al corto plazo de haber ingresado a la organización.



4.1.2.2 Análisis Crítico.

Luego de relevar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Gestión del Talento (desarrollados en el punto 6.1.1), y complementando con las debilidades reveladas a través del análisis FODA, se considera que un aspecto importante a tener en cuenta es la ausencia de un sistema formal de análisis y descripción de puestos, el cual desencadena falencias al momento de gestionar el resto de las actividades del área.

Se destaca que la falta de ésta actividad repercute directamente en el reclutamiento y la selección de personal, ya que las descripciones y especificaciones de puestos contienen una base mínima de datos, requisito indispensable para llevar a cabo éste proceso de manera eficiente.

El reclutamiento y selección en AIESEC, es un proceso que no se encuentra formalizado; el mismo podría ser más eficiente al encontrarse estandarizado, basándose en la información plasmada en las descripciones, lo cual evitaría incurrir en errores, al desconocer con precisión las características necesarias del puesto.

El *reclutamiento* de candidatos, realizado a través de la difusión masiva en los diferentes medios, atrae a un elevado número de postulantes. Esto puede deberse a que los anuncios utilizados brindan solamente información general de la organización, lo cual lo hace altamente atractivo. Al reclutar gran cantidad de personas interesadas en la organización, con diferentes perfiles y expectativas, genera un proceso de evaluación largo y costoso.

Como punto de partida para optimizar esta falencia, sería diseñar anuncios más específicos, a través de la información que se obtiene al analizar y describir los puestos de trabajo. Esto incrementaría la eficiencia del proceso de reclutamiento, ya que, por un lado los postulantes que se presenten, tendrán conocimientos de los requerimientos del puesto y por otro, se evita la recepción de solicitudes que no se adecuan a las exigencias que la tarea implica.

Como se mencionó anteriormente, en cada reclutamiento, la organización atrae un elevado número de candidatos. Se considera que la finalidad de la misma, es la de cumplir con el objetivo en cuanto a número de miembros planificados, además de buscar “rellenar” las áreas que constantemente demandan personal, debido a las numerosas actividades que realizan, como lo son por ejemplo las áreas de intercambio. De ésta manera el reclutamiento y

la selección se realizan en base a las necesidades de las diferentes áreas, sin tener en consideración el perfil requerido para cubrir el puesto vacante.

El proceso de *selección* de personal se ve afectado con la ausencia de descripciones de puestos. Las personas responsables de llevar a cabo la selección en AIESEC sólo se guían con un modelo de entrevista, en donde intentan identificar si la persona se adapta al perfil con respecto a los valores de la organización, y así poder visualizar si el candidato se adecuaría a las necesidades generales y cultura de la misma. Sin embargo no se cuenta con una herramienta formal, que proporcione información específica a cerca de:

- Conocimientos, capacidades y habilidades que debe poseer el responsable del puesto
- Tareas y responsabilidades que se llevarán a cabo

Los ítems mencionados, resultan indispensables al momento de decidir la incorporación de nuevos miembros a la organización, ya que son de gran utilidad para contrastar el perfil del candidato con los requerimientos del puesto.

La entrevista es llevada a cabo solamente por personal de Gestión del Talento, y ellos toman la decisión final de contratación, derivando, a los postulantes seleccionados, a las áreas que consideran conveniente. En esta instancia no se cuenta con la participación del Coordinador o Vicepresidente de las áreas implicadas en la búsqueda, quienes efectivamente podrían explicar las tareas específicas, cómo se maneja su departamento, además de dar su opinión para la decisión de contratación.

Durante todo el proceso de selección el postulante sólo recibe, a grandes rasgos, información acerca de la organización, sus actividades y cultura. Al no tener definidos los puestos a cubrir, no se puede brindar al candidato especificaciones en cuanto a exigencias y aspectos particulares del puesto, lo cual denota falta de claridad, por parte de la organización, en esta instancia del proceso.

Al momento de la *inducción*, es buscada una rápida integración y adaptación del nuevo miembro a la organización, para lograr socializarlo a la misma, a su historia, filosofía y cultura; además es proporcionada información general a cerca de la dinámica, actividades y procesos que desempeñan en las diferentes áreas.

En este momento próximo a comenzar con el desempeño de la labor en AIESEC, persiste la falta de información específica respecto al puesto de trabajo a ocupar y las tareas que tendrá que llevar a cabo el colaborador.

Hasta aquí, se puede observar que los procesos de *reclutamiento, selección e inducción*, son desarrollados con una notoria ausencia de información respecto al puesto a desempeñar, como se viene mencionando.

Es en el primer día laboral, cuando se le brinda la información concerniente al puesto de trabajo, lo cual puede presentar para el colaborador ciertas desventajas:

- Contrato psicológico. En algunas situaciones existen diferencias entre lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización. El reclutamiento cuantioso y sugestivo, y la falta de información certera respecto a los puestos a cubrir, puede generar en los diferentes postulantes expectativas en cuanto a la organización, pudiéndose no corresponder los deseos y metas de los mismos con el trabajo a realizar, una vez insertos en AIESEC.
- Sobre-calificación. Otra desventaja que puede presentarse es que el colaborador esté sobre calificado para el cargo, posea formación y aptitudes personales superiores a los que se requieren para el mismo, haciendo el puesto de trabajo poco atractivo.
- Falta de aptitudes necesarias. En otras situaciones los miembros pueden no contar con las aptitudes necesarias para el eficiente desempeño de actividades que le asignan en su puesto, generando frustraciones al momento de realizar las actividades y desmotivación.
- Ambigüedad de rol. Al no disponer de información precisa a cerca de los procesos a seguir, y no poseer definidas las responsabilidades que le son exigibles, los trabajadores no pueden configurar con claridad cuál es su rol en la organización, por lo tanto no conseguirá comprometerse con su labor.

Las desventajas mencionadas, podrían generar en los trabajadores insatisfacción laboral, desmotivación, falta de compromiso, bajo rendimiento e incluso pueden llevar a la desvinculación voluntaria; situaciones que podrían preverse, si se contara con herramientas informativas respecto a los puestos y sus especificaciones.



La deserción constante de voluntarios se presenta principalmente en las áreas de intercambio, pilares fundamentales para el desarrollo y funcionamiento en AIESEC. Las mismas se caracterizan por tener cuantiosas actividades lo cual demanda una elevada cantidad de trabajadores voluntarios. Según lo expresado por el VP de Gestión del Talento, dichas áreas son las que mayor porcentaje de deserción presentan respecto a otras.

Esto implica que el área de Gestión de Talento esté en constante búsqueda de nuevos miembros, lo cual concibe una ineficiencia de los costos inherentes al proceso de reclutamiento y selección y pérdida de tiempo tanto para las personas responsables de seleccionar, como para los nuevos miembros que abandonan la organización al corto plazo.

Como conclusión del diagnóstico realizado, se considera que debido a la inexistencia de un proceso de análisis y descripción que permite contar con especificaciones y una definición formal de perfiles de puestos, se realiza una inapropiada selección que conlleva a una constante deserción de los trabajadores voluntarios, distintivamente en las áreas de intercambio.

4.2 Plan de intervención

Del diagnóstico realizado, se concluye que sería de gran utilidad para AIESEC comenzar a organizar de manera formal, y estandarizar los procesos relacionados a los Recursos Humanos. Por ello se propone realizar un proceso de análisis y descripciones de puestos de las Áreas de Intercambio y en base a esta herramienta desarrollar un eficiente procedimiento de reclutamiento y selección.

4.2.1 Justificación

La descripción de puestos es una herramienta que colabora con la mayoría de los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos. Como ya fuera mencionado, la información que aporta una descripción es utilizada como input para llevar adelante diferentes actividades, entre las que se resalta el reclutamiento y la selección de personal.

Las razones que justifican la presente propuesta son las siguientes:

El Análisis y Descripción de puestos para las áreas afectadas es beneficioso para la organización en los siguientes puntos:

- Facilita el acceso a la información de manera organizada, sistemática y con criterios definidos;
- Constituye la base para el resto de los procesos administrativos de la gestión de recursos humanos; ya que es muy valioso para todas las funciones de los subsistemas de provisión, previsión, mantenimiento, desarrollo y control.
- Brindan una herramienta para los responsables de reclutamiento y selección de personal, la cual los guíara para la selección adecuada de candidatos, de acuerdo a las características generales del puesto, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos y habilidades requeridas.
- Permite reducir la incertidumbre y aclarar objetivos, disminuyendo así la deserción a corto plazo, reduciendo de esta manera tiempos y costos para la organización.

Una optimización del actual procedimiento de reclutamiento y selección beneficiará en los siguientes aspectos:

- Contribuye a los objetivos finales de la organización; disponer de personal con las cualidades precisas para desempeñar el puesto es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Permite contratar y ubicar a los solicitantes en un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los de los candidatos postulados.
- Permite lograr el ingreso a la organización de personas con gran potencial e impedir el ingreso de aquellas que no se ajusten a las necesidades de la organización y que pueda llegar a afectar el éxito de la misma.
- Proporciona al trabajador la orientación adecuada para que conozcan cuál será su rol a cumplir y sus responsabilidades.

4.2.2 Viabilidad de la propuesta

Para considerar la viabilidad de la propuesta presentada se tuvo en cuenta fundamentalmente tres aspectos: los recursos financieros, materiales y los recursos humanos necesarios.

Respecto a los recursos financieros se suponen a las erogaciones que se requieren para la ejecución de la propuesta.

Se considera que la misma es viable, ya que no requiere de erogación económica que constituya un obstáculo que impida a la organización contar con un análisis descriptivo de puestos y un procedimiento de reclutamiento y selección.

Cuando se hace referencia a los recursos materiales se evalúa si se cuenta con el equipo y la tecnología necesaria para llevar a cabo la propuesta.

En este aspecto la organización trabaja con una red informática denominada PODIO en donde cada área tiene un espacio de trabajo. En el correspondiente a Gestión del Talento se podría subir tanto los perfiles de puesto como el procedimiento de reclutamiento y selección propuestos. De esta manera, todo nuevo miembro del área podrá acceder a estas herramientas de manera simple para llevar a cabo sus actividades.

Finalmente en cuanto al Recurso Humano considerándose éste como parte del personal en la aceptación de la propuesta, existe en AIESEC Córdoba una gran disposición ante la implementación de la misma por parte de la junta directiva y miembros de Gestión del Talento.

4.2.3 Área de intervención y población afectada

El área de Intercambios Entrantes, área de Intercambios salientes Sociales y área de Intercambios Salientes Corporativos serán las afectadas en la intervención.

De manera directa, la población a intervenir comprende la totalidad de los empleados voluntarios (64 colaboradores) de las Áreas mencionadas anteriormente de AIESEC Córdoba.

De forma indirecta, la población total de la organización se verá afectada, en caso de que las propuestas sean implementadas, ya que mejorará el funcionamiento general de la organización.

4.2.4 Propuesta de Mejora

4.2.4.1 Descripciones de puestos.

A fin de cumplir con los objetivos de esta intervención se propone en primera instancia la realización del análisis y la descripción de los puestos de las áreas de intercambio. La estructura de la herramienta propuesta se compone de la siguiente manera:

Bloque 1: Identificación del puesto

- **Identificación:** La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la organización.
- **Organización:** El objetivo es determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.
- **Relaciones:** Identificar interna y externamente, con quienes tienen relación el puesto descrito.
- **Finalidad del Puesto:** Definir la razón de ser del puesto en cuestión.

Bloque 2: Descripción

- **Funciones esenciales del puesto:** El objetivo de este apartado es definir el “qué” del puesto. Enumerar las funciones principales que deberá cumplir la persona que ocupe el puesto.
- **Tareas básicas:** Detallar las actividades a realizar en cada función descrita en el apartado “*Funciones esenciales del puesto*”.
- **Responsabilidad y Autoridad:** Determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto.

Bloque 3: Especificaciones

- **Requisitos:** Este apartado describe la edad necesaria, el nivel de estudio y conocimientos específicos que deba tener la persona que ocupe el puesto de trabajo.



- **Exigencias:** La finalidad es identificar las exigencias intelectuales, aptitudinales y los requerimientos inherentes al puesto.

A continuación se expone el modelo de Descripciones de Puestos:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto			
Área			
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto			
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto			
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales			
Comunicación y Marketing			
Gestión del Talento			
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos			
Finalidad del puesto			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1-		
2-		
3-		
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
Función 1	a-		
	b-		
	c-		
Función 2	a-		
	b-		
	c-		
Función 2	a-		
	b-		
	c-		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales					
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)					
Grado de responsabilidad sobre personas					
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja		Nula
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad					
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario		En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
.....					
Exigencias					
A- Intelectuales					
	Nivel	No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office				
	Internet/Redes Sociales				
	Otros:.....				
Conocimientos de Idiomas	Inglés				
	Portugués				
	Otros:.....				
A- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público					
Decisión e iniciativa propia					
Trabajo en equipo					
Flexibilidad					
Capacidad de juicio					
Conducción de personal					
Toma de decisiones					
Adaptación a los cambios					
Trabajo bajo Presión					
Prolijidad y orden					
Capacidad para socializar					
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar					
Trabajo Fin de semana					
Exigencias Físicas					

Para la recogida de datos, y confección de las descripciones, se implementó un cuestionario a base de preguntas abiertas y cerradas.⁵

Las descripciones propiamente dichas, de las áreas intervenidas, se encuentran adjuntas en el tomo “Anexos”.⁶

⁵Ver ANEXO IV: Cuestionario para descripciones de puesto.

⁶Ver ANEXO V: Descripciones de Puesto.



4.2.4.2 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Como segunda instancia del plan de intervención, se propone la estandarización y modificación del actual procedimiento de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en AIESEC Córdoba, con el fin de optimizar el mismo.

La propuesta para la organización es la siguiente:



HIRING

PROCEDIEMIENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
AIESEC CÓRDOBA

AÑO 2015

Índice

Introducción	73
Políticas de Reclutamiento y Selección	73
Fases del procedimiento	74
Reclutamiento	74
Objetivo	74
Duración	74
Etapas	74
Planificación	74
Fuentes de reclutamiento	75
Diseño de avisos	75
Publicación de los avisos	76
Selección	77
Objetivo	77
Duración	77
Etapas	77
Preselección	78
Entrevistas	79
Decisión de incorporación.....	84
Anexos	77

Introducción

El siguiente procedimiento de reclutamiento y selección, de ahora en adelante llamado “HIRING” se crea para propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección de AIESEC.

Sobre el Procedimiento

Hiring se divide en dos fases y siete etapas.



Para gestionar correctamente cada etapa, se deberán cumplir con las instrucciones del siguiente cuadro referencial:

Quién	• Responsable de cumplimentar con el proceso o tarea de cada etapa.
Para qué	• Objetivo del proceso o tarea a cumplir.
Cómo	• Procedimiento a seguir para el cumplir con el objetivo del proceso o tarea.

Políticas de Reclutamiento y Selección

La Junta Directiva, tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las etapas del procedimiento HIRING

No se realizará ningún tipo de discriminación (en base a género, religión, creencias políticas, capacidades especiales, etc.) al momento de seleccionar nuevo personal

Se brindará la mayor oportunidad de participación a los candidatos que cumplan con factores determinantes como son las competencias, nivel académico y aptitudes para desempeñarse en el puesto

El área de Gestión del Talento será responsable de la planificación, organización y seguimiento del proceso de reclutamiento y selección

El presente procedimiento deberá ser revisado y de ser necesario actualizado al menos cada un año.

Fases del procedimiento

RECLUTAMIENTO

Objetivo

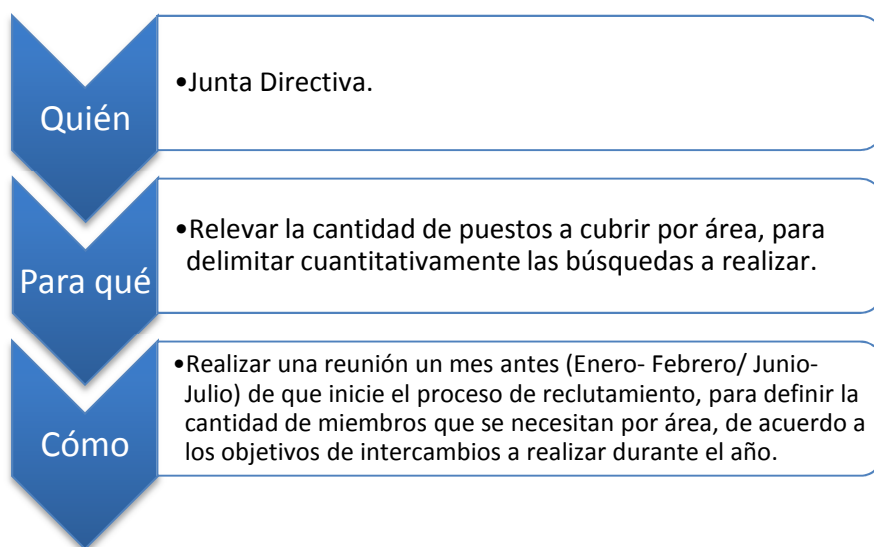
Atraer un número de candidatos calificados con atributos que garanticen el éxito en la organización.

Duración

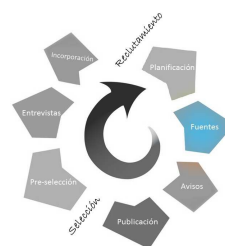
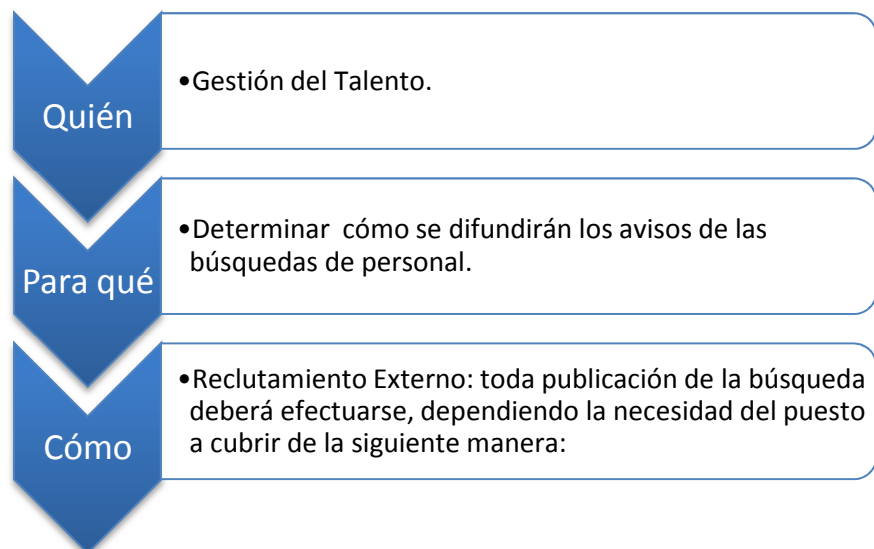
La duración de éste proceso se estima entre 15 y 20 días.

Etapas

A- Planificación



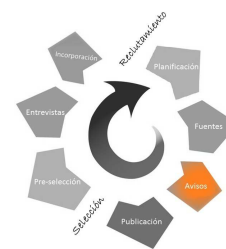
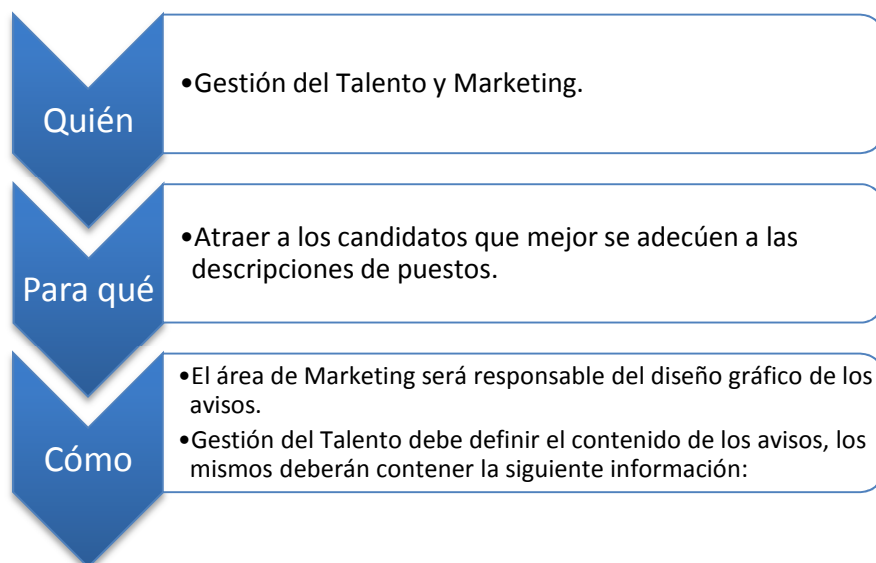
B- Fuentes de reclutamiento



Aviso físico: En las universidades de la ciudad de Córdoba

Aviso virtual: Cuenta oficial de Facebook de AIESEC Córdoba, y en la página Web www.aiesec.org.ar/cordoba

C- Diseño de avisos



***Nombre de la organización**

***Nombre del puesto**

***Principales funciones** (tareas que va a realizar la persona que ocupará la vacante- Revisar “Descripciones de Puestos” apartado 2 – Descripción del Puesto.)

***Requisitos excluyentes:**

- Edad entre 18 y 30 años;
- Lugar de residencia Córdoba Capital;
- Estudiantes universitarios o de institutos superiores.

***Requisitos específicos para el puesto** (Revisar “Descripciones de Puestos” apartado 3 – Especificaciones del puesto.)

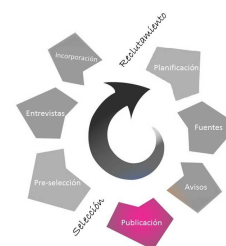
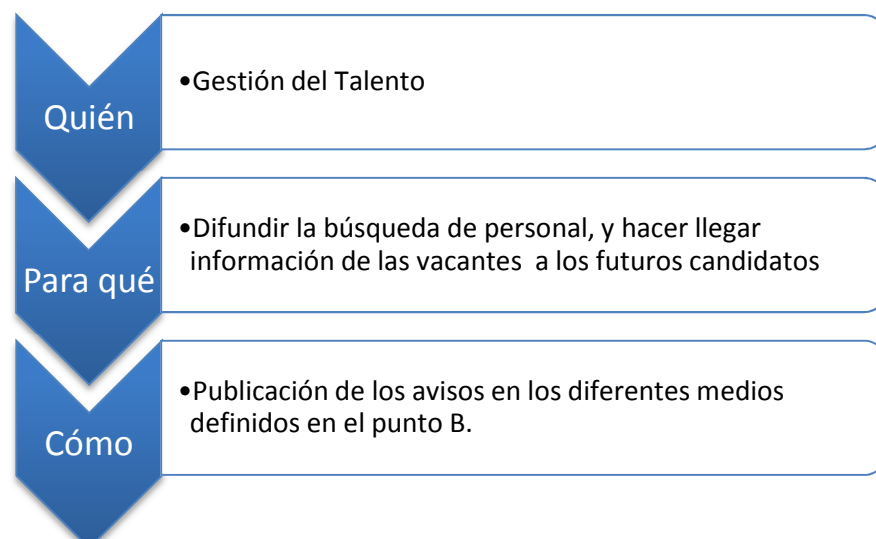
***Modo de postulación:**

Aviso físico: Incentivar al postulante que ingrese a la página web www.aiesec.org.ar/cordoba y postularse en la opción Se ¡Miembro!

Aviso Virtual: Colgar el enlace <https://podio.com/webforms/6769206/523772>.

Ambas opciones llevarán a los postulantes a completar el Formulario Web: “Inscripción al Programa Talento Joven de AIESEC en Argentina” cuya información se transferirá a la base de datos PODIO.

D- Publicación de los avisos



SELECCIÓN

Objetivo

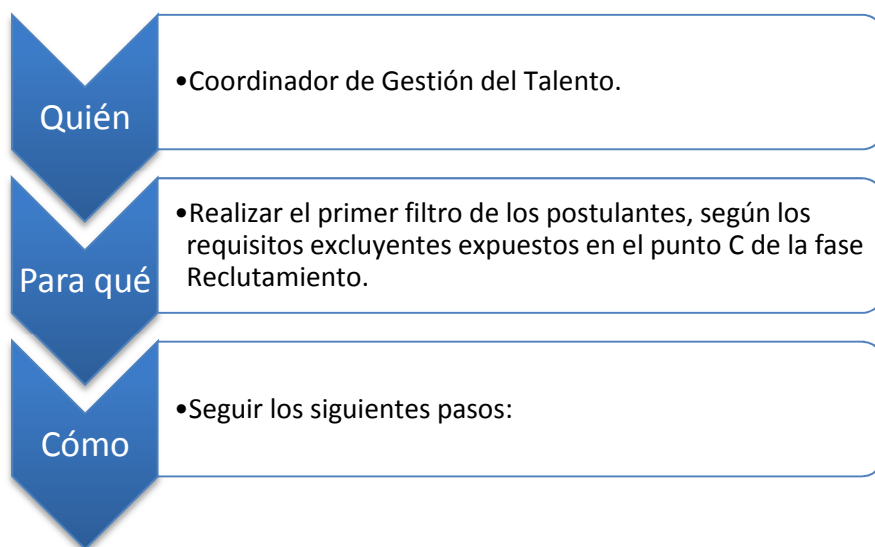
Identificar el candidato que mejor se adecúe con el perfil requerido del puesto y que cumpla los requisitos necesarios para suplir la vacante.

Duración

La duración de éste proceso se estima entre 30 a 60 días.

Etapas

A- Preselección



***De acuerdo a la información de las postulaciones (de los formularios web) en la base de datos PODIO, filtrar por:**

- Edad- 18 a 30 años.
- Lugar de residencia- Córdoba Capital
- Estudios universitarios o institutos superiores.

***Confeccionar una planilla, "Base de datos reclutamiento"** con los datos de los miembros preseleccionados, para organizar la información y delegar a los responsables de reclutamiento y selección, los candidatos a entrevistar. La planilla **debe contener:**

- Datos Personales
- Datos de Contacto
- Miembro de Gestión del Talento encargado de llamar al candidato
- Fecha, contacto y observaciones de la entrevista telefónica.

B- Entrevistas

• **Entrevista Telefónica**



Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de reclutamiento y selección.
Para qué	<ul style="list-style-type: none"> • Corroborar datos del postulante y dar inicio al proceso de entrevista.
Cómo	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a los candidatos preseleccionados al número telefónico que figura en la planilla “Base de datos de reclutamiento”. Si los datos de los mismos son los adecuados, coordinar fecha y horario de entrevista vía Skype.

• **Entrevista vía Skype**

Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de reclutamiento y selección.
Para qué	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a los candidatos de manera individual y así poder realizar un segundo filtro.
Cómo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los siguientes items:

***Tipo de entrevista:** Entrevista individual vía Skype a través de la cuenta “HiringAIESEC” con el candidato.

Se trata de una entrevista no estructurada, en la cual el entrevistador tiene total flexibilidad, para manejar la misma.

A continuación se presenta una guía general de contenido para los entrevistadores:

BLOQUE 1- Datos Personales

Solicitar al candidato una breve descripción de su persona (nombre, edad, de dónde es, donde vive, con quien, etc.)

BLOQUE 2- Nivel Académico

¿Qué carrera y en qué universidad/instituto estás estudiando?

¿En qué etapa de la carrera te encontrás?

¿Cuánto estimas que falta para recibirte?

Una vez que te recibas ¿Quisieras especializarte en tu carrera?

BLOQUE 3- Disponibilidad horaria

¿Estás trabajando actualmente?

¿Realizas alguna actividad extracurricular?

¿Tenés planificado algún viaje en los próximos meses? ¿Cuándo?

¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?

BLOQUE 4- Aspectos Personales

¿Cómo te imaginás tu vida de acá a 3 años? ¿Qué metas tenés?

¿Cuáles crees que son las cualidades que más te representan?

¿Cuáles son los valores con los que no te sentís identificados?

¿Preferís trabajar en equipo o individualmente?

Recuerda/Imagina algún conflicto que hayas tenido en alguna situación grupal, ¿cómo lo resolviste?

¿Qué es lo que generalmente te critican tus compañeros cuando trabajas en equipo?

BLOQUE 5- Motivación

¿Qué te llevo querer participar en AIESEC? ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la organización?

¿Alguna vez participaste como voluntario? ¿En qué organización?

¿En qué diferenciarías a AIESEC de otras ONGs que existen?

BLOQUE 6- Información del puesto

Explicar brevemente el puesto a cubrir, sus actividades principales y requisitos necesarios.

BLOQUE 7- Finalización de la Entrevista

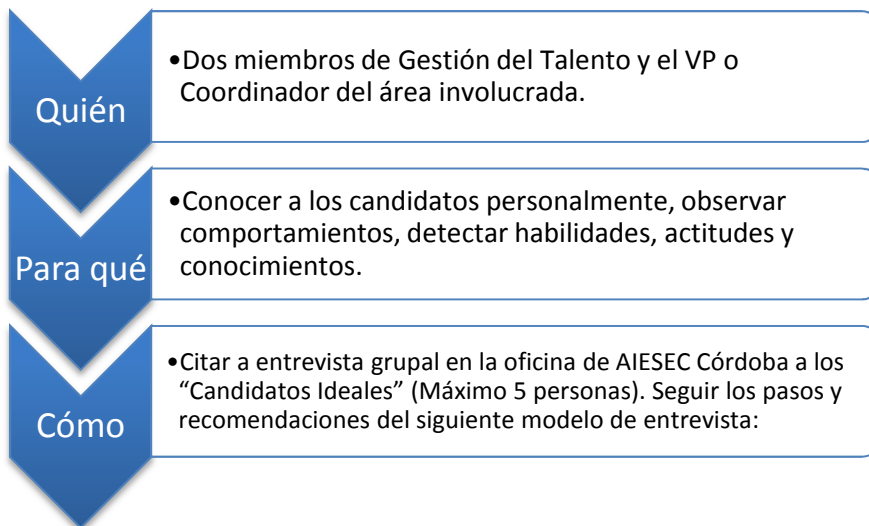
Informar al candidato, que en el caso de que continúe en el proceso de selección, pasará a una instancia de entrevista grupal, y será contactado telefónicamente.

***Duración aproximada de la entrevista:** entre 30 y 40 minutos.

***Informe:** Si el entrevistador considera que es un buen candidato y cumple con los requisitos del puesto, se debe completar la siguiente planilla correspondiente al informe “Candidato Ideal” según la información relevada:

INFORME CANDIDATO IDEAL	
Responsable de selección:	
Nombre del Puesto	
Área	
Edad	
Datos de Contacto	Dirección:
	Teléfono:
	Mail:
	Skype:
Estudios	
Experiencia y conocimientos	
Valores y aptitudes	
Motivación y expectativas	
Disponibilidad horaria	
Observaciones	

- **Entrevista Grupal**



MODELO DE ENTREVISTA – AIESEC en Córdoba

Checklist para el entrevistador

- Llevar ropa semi-formal.
- Repasar la información del postulante del informe “Candidato Ideal”.
- Llegar 15 min antes del horario pactado.
- Saludo inicial.
- Duración de la entrevista 1- 1:30 hs.

BLOQUE 1 - Presentación

****Entrevistadores***

Los entrevistadores dan inicio, presentándose de a uno, informando al grupo: Nombre y apellido, edad, estudios, antigüedad en AIESEC, puesto, y actividad que realiza.

****Candidatos***

Se pide a los postulantes que realicen una breve descripción de ellos mismos para el resto del grupo, y expliquen por qué están interesados en ingresar a AIESEC.

****Organización***

Realizar una presentación dinámica de la organización, (utilizando herramientas informáticas como PPT o Prezi) en donde se detalle: Historia de AIESEC, Misión, visión y objetivos, Actividades principales y Estructura.

BLOQUE 2- Explicación del puesto

En base a las descripciones de puestos, dar información respecto a la vacante, detallando:

- *Finalidad de la misma
- *Actividades a realizar
- *Principales responsabilidades
- *Cómo está compuesta el área a la que ingresarán
- *Horarios de trabajo

*Aclaración importante: Recaltar que al ser trabajo voluntario, con horarios flexibles, se necesita del **compromiso de cada persona** para cumplir los objetivos organizacionales.*

BLOQUE 3- Dinámica grupal

Utilizar la herramienta del role playing (Ver Ejemplo en ANEXO- pág. 84).

A través de la misma se puede observar el comportamiento de cada candidato al puesto, tanto individual como el trabajo en equipo. Además se detectan aspectos como: habilidades, creatividad, liderazgo, conocimientos, entre otros.

BLOQUE 4- Finalización de la entrevista

Al concluir la dinámica grupal, dar a conocer la siguiente información:

“Les agradecemos por haber participado del proceso de selección de AIESEC Córdoba, el próximo.....(día) de(mes) será la jornada de inducción, para lo cual les estaremos notificando en su casilla de correo si fueron seleccionados para participar de la misma y ampliaremos información. Por favor revisar la casilla de correo no deseado. Aquellas personas que no queden seleccionadas, también serán notificadas vía mail, y quedarán registrados en nuestra base de datos para futuras búsquedas”.

ANEXO

Dinámica de Grupo

PERDIDOS EN LA LUNA

Desarrollo

La actividad consiste en comparar los resultados de la resolución de una situación conflictiva de manera individual y su resolución de manera cooperativa.

1ª Parte:

Cada persona realiza de manera individual el ejercicio después de recibir las instrucciones siguientes respondiendo en la columna orden personal.

Los miembros del grupo se convierten en la tripulación de una nave espacial que va a reunirse con la nave nodriza en la cara iluminada de la luna. Debido a problemas mecánicos tienen que alunizar en un lugar que queda a unos 300 km del lugar de encuentro. Durante el alunizaje gran parte del equipo de la nave quedó dañado y, puesto que la supervivencia de la tripulación depende de que puedan llegar a la nave nodriza, los artículos más críticos deben ser escogidos para llevárselos. La tarea consiste en ordenar todos estos artículos de acuerdo con su importancia y utilidad para ayudarles a llegar al punto de encuentro con la nave nodriza. Hay que poner un 1 para el artículo más importante, un 2 para el que sigue en importancia, etc. Así hasta llegar a ordenar todos los artículos.

2ª Parte

Ahora se trata de resolver el ejercicio en grupo (4-6 miembros) por consenso. Esto significa que la ordenación debe realizarse de común acuerdo.

3ª Parte

El facilitador proporciona las soluciones al ejercicio comunicando cuál es la ordenación más correcta. Después de anotar estos datos en la hoja de respuestas los alumnos comprueban la eficacia del trabajo realizado calculando la desviación de cada respuesta y sumando el total en las columnas desviación personal y desviación grupo. Con estas puntuaciones ya se puede comparar la ejecución individual con la eficacia del trabajo en grupo

4ª Parte Reflexión grupal

¿Ha dado mejor resultado de la decisión grupal o la individual?

¿Ha sido difícil llegar a un consenso dentro de los grupos?

¿Cómo se ha tomado la decisión grupal?

- ¿Alguien imponía su criterio personal?

- ¿Había conformismo y para evitar conflictos se evitaba la discusión?

- ¿Ha habido decisiones por mayoría o por consenso?

- ¿Ha habido negociación y pacto? ¿Cómo se ha hecho?

- ¿Ha habido alguna idea discrepante de la mayoría que después haya resultado realmente más acertada?

HOJA DE RESPUESTAS					
Artículo	Orden personal	Orden grupo	Orden NASA	Desviación personal	Desviación grupo
Caja de cerillas					
Comestible concentrado					
20 m de cuerda de nylon					
Tela de paracaídas					
Hornillo portátil para calentar alimentos					
Una caja de leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno de 50 k cada uno					
Un mapa estelar (de la constelación de la luna)					
Una brújula magnética					
25 lts de agua					
Luces de bengala					
Botiquín de primeros auxilios					
Radio transmisor de FM (de energía solar)					
TOTAL					

CLAVES DE SOLUCIÓN

- 13 Caja de cerillas. (no se pueden utilizar porque no hay oxígeno)
- 4 Comestible concentrado
- 6 20 m de cuerda (útil en caso de vendaje y para trepar)
- 8 Tela de paracaídas (protege contra el sol y puede abrigar)
- 9 Hornillo portátil para calentar alimentos (útil sólo en la cara oscura de la luna)
- 10 Una caja de leche en polvo
- 1 Dos tanques de oxígeno de 50 k cada uno (es lo más vital)
- 3 Un mapa estelar (el medio más importante que van a tener para orientarse)
- 12 Una brújula magnética (no sirve en la luna puesto que no hay polos magnéticos)
- 2 25 lts de agua. (Muy importante)
- 11 Luces de bengala (llamada de socorro, si hay contacto visual)
- 7 Botiquín de primeros auxilios (valioso en caso de accidente)
- 5 Radio transmisor de FM (necesitarán comunicarse con la nave nodriza)

4.2.5 Recomendaciones

Se recomienda a la organización AIESEC Córdoba, tener en cuenta los siguientes aspectos

- Dar a conocer el contenido de las descripciones a todos y cada uno de los miembros que conforman la organización.
- Revisar periódicamente y mantener actualizado cada uno de los puestos descritos de las Áreas de Intercambio.⁷
- Desplegar la herramienta de descripción de puesto, para las demás áreas de la organización, y para cualquier nuevo puesto.
- Asentar el procedimiento de Reclutamiento y Selección propuesto en la Intranet PODIO, para el fácil acceso de todos los miembros de Gestión del Talento.
- Implementar el procedimiento de Reclutamiento y Selección en los dos reclutamientos que se lleven a cabo anualmente.

⁷Ver ANEXO V: Descripciones de Puestos

4.3 Criterios de evaluación de la propuesta

En el caso de que la propuesta de mejora fuese implementada, se exponen los siguientes criterios de evaluación a tener en cuenta, para comprobar el cumplimiento de los objetivos previstos:

- Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.
- Analizar la cantidad de postulantes acordes, a las descripciones de puestos vacantes.
- Rotación de voluntarios: medir la tasa de deserción a corto plazo.
- Evaluación de desempeño: implementarla a los candidatos seleccionados, luego de 3 meses de antigüedad en su puesto.

4.3. Conclusiones Finales

Las necesidades que tienen todas las organizaciones, independientemente sean privadas, públicas, con, o sin fines de lucro, de lograr la eficiencia en el desarrollo de los recursos humanos, es muy elevada.

Hoy en día la verdadera fortaleza de una organización es indudablemente su gente. Por ello, la insistencia de impulsar las funciones fundamentales de los recursos humanos.

El análisis y la descripción de puestos es un instrumento que muchas veces es ignorado, por considerarse que la información que contiene se vuelve obsoleta con el paso del tiempo, y no tiene una utilidad práctica.

Sin embargo, en el presente proyecto de grado se expusieron una amplia variedad de argumentos que refutan esta postura y remarcan la importancia de ésta herramienta para la gestión de recursos humanos.

La implementación de este instrumento, en la organización AIESEC Córdoba, aportará una eficiente organización y claridad de las tareas, logrando de esta manera que cada miembro se identifique con su puesto y conozca con precisión qué actividades debe realizar, cuáles son sus responsabilidades y el alcance del mismo.

Es por esto, cuando existe en una organización un eficiente proceso de análisis de puesto, cada integrante convierte sus potencialidades en capacidades y contribuye en su labor esfuerzo, compromiso y dedicación.

En relación a lo anterior, se puede decir que el proceso de análisis de puesto va a facilitar llevar a cabo un eficiente proceso de reclutamiento y selección, permitiendo identificar el mejor candidato, para ocupar el puesto en cuestión.

Actualmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización no se efectúa de manera adecuada, ya que existen personas capaces, pero no las idóneas para algunos de los puestos que lo conforman; además la ineficiencia del proceso se visualiza en la elevada deserción de los nuevos miembros, a corto plazo. Es por esto, que la propuesta de mejora, apunta a la estandarización de un procedimiento estratégico que enlace los requerimientos del puesto con el perfil adecuado.

A continuación se exhibe un resumen, comparando el actual procedimiento de reclutamiento y selección y el propuesto en el presente proyecto.

Procedimiento Actual	Procedimiento Propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento masivo • Amplia difusión • Avisos de reclutamiento ambiguos • Preselección en base a cumplimiento de requisitos mínimos • Entrevistas de selección a cargo de Gestión del Talento • Explicación general de las actividades de AIESEC • Toma de decisión a cargo de Gestión del Talento y derivación al área involucrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento por puestos específicos • Difusión estratégica • Avisos con información de las vacantes • Entrevista telefónica para corroborar datos • Incorporación del VP o Coordinador del área involucrada en la búsqueda • Explicación detallada del puesto a cubrir • Toma de decisión conjunta

Se concluye que si la organización adopta las herramientas y procedimientos propuestos, estará adoptando una nueva metodología de trabajo; la cual contribuirá principalmente en los siguientes aspectos:

- Estandarización de procesos
- Identificación miembro- puesto
- Disminución de ambigüedad en el proceso de reclutamiento y selección
- Reducción de deserciones a corto plazo

4.4. Bibliografía

Libros, textos y manuales

BARQUERO CORRALES, A. (2005) “*Administración de Recursos Humanos*”. EDITORIAL: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. San José. Costa Rica.

BOHLANDER G., SNELL S., SHERMAN A. (2001) “*Administración de Recursos Humanos*”. International Thomson Editores S.A. México. 12da Edición

CHIAVENATO I. (2001) “*Administración de Recursos Humanos*”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Colombia. 5ta Edición.

CHIAVENATO I. (2002) “*Gestión del talento Humano*”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Colombia. 2da Edición.

DE ASIS A., GROSS D., LILLO E., CARO A., (2004) “*Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*”. EDITORIAL: FUNDACIÓN LUIS VIVES. Madrid.

FERNÁNDEZ-RÍOS M., (1995) “*Análisis y descripción de puestos de trabajo*”. EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A. España

GAN F., TRIGINÉ J., (2006) “*Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*”. EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A. España.

GOMEZ MEJIAS L., BALKIN D., CARDY R. (2001) “*Gestión de Recursos Humanos*”, Prentice Hall. 3ra Edición

HERNANDEZ R., FERNANDEZ C., BAPTISTA P. (2006) “*Metodología de la investigación*”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. México 4ta Edición.

MONDY, R. WAYNE, N. ROBERT, M. (2005) “*Administración de Recursos Humanos*”. PEARSON EDUCACIÓN S.A. México.

NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) “*Selección de Personal. Sistema integrado*”. ESIC. Madrid.

ROBBINS S., COULTER M., (2005) “*Administración*”. PEARSON EDUCACIÓN S.A. 6ta Edición.

WILLIAM, B. KEITH, D (1996) “*Administración de personal y recursos humanos*”.McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. México. 4ta Edición

TERRY GEORGE (1990) “Principios de Administración”. Compañía Editorial Continental SA. México. 2da Edición.

Guías y Páginas Web

BARRIONUEVO S., NORRY, C. (2007)Guía de estudios “*Administración de recursos humanos*”. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. 2da Edición

DE NIEVES NIETO N. “Voluntariado y Empleo en el Tercer Sector” Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales. Artículo disponible http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/Voluntariado_y_empleo_en_el_Tercer_Sector.

SENDEROWITSCH, R., (1999) “*Participación y Retención de Recursos Humanos en ONGs: ¿Por la Plata Baila el Mono?*”II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de ISTR. Santiago de Chile. Informe de investigación disponible en:<http://new.lasociedadcivil.org/softis/ciberteca/>

THOMPSON A., (1994) “El Tercer Sector de la Historia Argentina” EDITORIAL: CEDES, Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Buenos Aires. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/clacso/otros>.

4.5 Anexos

ANEXO I: Entrevista con el Presidente de la organización y Entrevista con el Vicepresidente de Gestión del Talento.

ANEXO II: Formulario de Inscripción.

ANEXO III: Modelo guía para entrevista de selección.

ANEXO IV: Cuestionario.

ANEXO V: Descripciones de Puestos.

ANEXO I

Entrevista con el Presidente de AIESEC Córdoba

- 1- ¿Cuándo comenzó a funcionar AIESEC? ¿Hace cuánto que está la organización en Córdoba?
- 2- ¿Cuáles son las actividades principales?
- 3- ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Actualmente los están cumpliendo?
- 4- ¿Realizan algún tipo de planificación anual?
- 5- ¿Cómo se dividen las tareas? ¿Cómo está compuesta la estructura de la organización?
- 6- ¿Cómo les comunican a los voluntarios las novedades del Comité? ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la organización?
- 7- ¿Quiénes están a cargo de la toma de decisiones importantes?

Entrevista con el Vicepresidente Gestión del Talento

- 1- ¿Tiene una base de dato de las personas que trabajan actualmente en AIESEC?
- 2- ¿Cómo planifican la cantidad de personal necesario? ¿Cada cuánto se realiza dicha planificación?
- 3- ¿Cuentan con descripciones de las actividades y tareas que se realizan en los diferentes puestos de trabajo?
- 4- ¿Quiénes son los responsables de reclutar nuevos miembros? ¿Cómo llevan a cabo el proceso de búsqueda?
- 5- ¿Realizan algún tipo de inducción para las nuevas personas que ingresan ¿Cómo es la integración al área y equipo de trabajo?
- 6- ¿Se capacita a los voluntarios? ¿Qué tipo de formación se les brinda? ¿Con que frecuencia?
- 7- ¿Hay rotación de personal? ¿cuál es el promedio en tiempo que trabaja un voluntario en AIESEC?
- 8- ¿Considera que los miembros están motivados? Que acciones se realizan para motivar y/o retener a los trabajadores voluntarios.
- 9- ¿Realizan auditorías? ¿Internas o externas?



ANEXO II

Formulario de Inscripción

Inscripción al Programa Talento Joven de AIESEC en Córdoba

Antes de llenar este formulario tener en cuenta:

1. El programa de Talento Joven es para aquellos estudiantes o recién graduados entre 18 y 30 años de una carrera universitaria o terciaria, que quieran formar parte de la organización como miembros voluntarios, no para realizar un intercambio.
2. Se valorará aquellos que adjunten CV.
3. Serás comunicado vía e-mail o telefónicamente de cada decisión del proceso.

Nombre completo

E-mail

Confirma e-mail

Fecha de nacimiento

Edad*

Ciudad de residencia

En el caso de seleccionar "otra", por favor especificar cuál

Teléfono de contacto

¿En qué momento del día tenés más disponibilidad para ser contactado?*

- Mañana
- Tarde
- Noche



Universidad/Terciario*

En el caso de seleccionar "otra", por favor especificar cuál

Carrera

Año de cursada

Nivel de Inglés

Básico

Intermedio

Avanzado

Nativo

Otros idiomas

¿Trabajás?

Si

No

¿Cómo supiste del programa Talento Joven?

No conozco la Organización

Referido por un miembro de AIESEC

Avisos gráficos

E- mail

Facebook

Twitter

Linked in

Página WEB de AIESEC

Página de la universidad

Stand de AIESEC



Google

Portal de empleo

Otro

¿Por qué te gustaría ser parte de la organización?

¿Cuántas horas por semana podrías dedicarle a AIESEC?*

Entre 4 y 8 hs semanales.

Entre 8 y 15 hs semanales.

Entre 15 y 20 hs semanales

¿Pasaste por nuestro proceso de selección anteriormente?*

Si

No

¿Sos consciente que es un trabajo voluntario? *

Si

No

¡Dejanos tus comentarios!

Archivos adjuntos

[Añadir otro archivo](#)

Postularme

ANEXO III

Modelo guía para entrevista de selección



MODELO DE ENTREVISTA – AIESEC en Córdoba

Checklist para el entrevistador

Confirmar asistencia del entrevistado por mail.

Llevar ropa semi-formal.

Repasar la información del postulante y las preguntas.

Llegar 15 min antes del horario pactado.

Saludo inicial.

Presentación de los entrevistadores.

Explicar cómo va a ser la entrevista (explicarle que una persona va a estar anotando, que por favor no se sienta incómodo, que necesitamos llevar un registro de la entrevista para no olvidarnos, ya que estamos entrevistando a muchos candidatos. Es importante contarles que al final de la entrevista habrá un espacio para preguntas.

BLOQUE 1 – MOTIVACIÓN

- ¿Qué te llevo querer participar en AIESEC? ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la organización?
- Si habla de interculturalidad: ¿Por qué es importante el contacto con diferentes culturas?
- Si habla de liderazgo: ¿Por qué sería importante para vos desarrollar esas habilidades de liderazgo?
- Si habla de participar en una ONG: ¿En qué diferenciarías a AIESEC de otras ONGs que existen?
- Si habla de viaje: ¿Por qué te gustaría vivir una experiencia de intercambio ya sea voluntaria o profesional?

BLOQUE 2 – COMPETENCIAS

- **Inteligencia Emocional:** Si tuvieras que elegir 3 cualidades personales que te representen ¿Cuáles serían?

¿Qué es lo que generalmente te critican tus compañeros cuando trabajas en equipo?
- **Mentalidad Global:** ¿Qué es lo que más te molesta de las personas? ¿Para qué cosas te resulta difícil tener paciencia?
- **Mirada emprendedora:** ¿Cómo te imaginas tu vida de acá a 3 años? ¿Qué metas tenes? ¿Cómo esta experiencia en AIESEC te ayudaría a conseguirlas?
- **Responsabilidad Social:** Si estuvieras trabajando con un amigo en un proyecto de emprendimiento y te surge una muy buena oportunidad laboral en el exterior, pero que si aceptas tenes que abandonar el proyecto con tu amigo. ¿Qué haces?
- **Aprendizaje proactivo:** ¿Recordás una situación donde te hayas sentido muy frustrado? ¿Qué hiciste? ¿Cambiaste algo en base a eso?

BLOQUE 3 - DISPONIBILIDAD

¿Cuáles son tus actividades normales de la semana? ¿En qué momentos tendrías espacio para las actividades de AIESEC?

Marcar disponibilidad horaria del aplicante.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Mañana (9 a 13)						
Tarde (14 a 18)						
Tarde-noche (18 a 20)						
Noche (20 a 00)						

- ¿Tenés planificado algún viaje en los próximos meses? ¿Cuándo?
- ¿Qué cosas te harían tomar la decisión de dejar la organización?



ANEXO IV

Cuestionario para descripciones de puesto.

Encuestado:

Edad:

Por favor lea estas instrucciones, con objeto de tener un entendimiento general del cuestionario.

Instrucciones

1. Responda cada pregunta; en el caso de las preguntas con opciones marque con una cruz la opción que corresponda, y en las preguntas abiertas, escriba su respuesta.
2. Procure contestar concisa y claramente.
3. Su sinceridad nos ayudará a valorar con decisión el puesto de trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña/ocupa en la organización? ¿Cómo se denomina?

.....

2. ¿A qué área o sector pertenece su puesto?

.....

3. ¿Usted tiene personal a cargo?

1. Sí (PASAR A PREGUNTA 4)
 2. No (PASAR A PREGUNTA 5)

4. ¿A cuántos y a qué puestos supervisa usted?

.....

5. ¿Usted responde a un superior?

1. Sí (PASAR A PREGUNTA 6)
 2. No (PASAR A PREGUNTA 7)

6. ¿A quién reporta usted los resultados de sus actividades? Indique el puesto de su superior

.....



COMUNICACIÓN

7. ¿Cuál es el nivel de colaboración y comunicación con el resto de las áreas de la organización? (Circule el número que corresponda)

Área	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales	3	2	1
Marketing	3	2	1
Gestión del Talento	3	2	1

8. ¿Para desarrollar sus actividades es necesario comunicarse/relacionarse con personas externas a la empresa?

1. Sí (PASAR A PREGUNTA 9)
 2. No (PASAR A PREGUNTA 10)

9. ¿Con quiénes?

.....

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

10. ¿Por qué considera que su puesto es importante en la empresa?

.....

11. ¿Cuáles son los objetivos del puesto?

.....

12. Describa 5 funciones esenciales que debe realizar para el desempeño de su puesto.

Función 1:
Función 2:
Función 3:
Función 4:
Función 5:



13. Describa las actividades que se realizan para cumplir con las funciones mencionadas en el punto anterior

Actividades Función 1:	1. 2. 3.
Actividades Función 2:	1. 2. 3.
Actividades Función 3:	1. 2. 3.
Actividades Función 4:	1. 2. 3.
Actividades Función 5:	1. 2. 3.

AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES

14. ¿Qué grado de autonomía tiene usted en su puesto de trabajo, con respecto a la toma de decisiones?

- 1. Ninguna Autonomía
- 2. Baja autonomía
- 3. Autonomía Media
- 4. Autonomía Total

15. La toma de decisiones es:

- 1. Constante
- 2. Periódica
- 3. Eventual

16. ¿Qué grado de responsabilidad tiene sobre lo siguiente: (Circule el número que corresponda)

Grado	Alto	Medio	Bajo
Bienes materiales	3	2	1
Manejo de dinero	3	2	1
Sobre personas	3	2	1
Otros:.....	3	2	1



ESPECIFICACIONES DE PUESTO

17. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? Indique el grado de importancia, según usted, de las mismas. (Circule el número que corresponde)

	Mucho	Poco	Nada
Expresión Oral/ Aptitud para hablar en público	3	2	1
Expresión Escrita	3	2	1
Decisión e iniciativa propia	3	2	1
Trabajo en equipo	3	2	1
Flexibilidad: Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.	3	2	1
Adaptación a los cambios	3	2	1
Toma de decisiones: Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles.	3	2	1
Capacidad de juicio	3	2	1
Conducción de personal	3	2	1
Trabajo bajo presión	3	2	1
Prolijidad y orden	3	2	1
Capacidad para socializar	3	2	1

18. ¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo? ¿En qué nivel? (Circule el número que corresponda)

Nivel	Avanzado	Intermedio	Básico
Inglés	3	2	1
Portugués	3	2	1
Otros:.....	3	2	1

19. ¿Qué tipo de herramientas informáticas es necesario conocer para el cumplimiento de sus actividades? ¿En qué nivel? (Circule el número que corresponda)

Nivel	Avanzado	Intermedio	Básico
Office	3	2	1
Diseño (Auto CAD, Dreamweaver, Freehand, 3D Studio, Photoshop, Quark Xpress, etc.)	3	2	1
Sistemas Operativos (DOS, Linux, Macintosh, Solaris, UNIX, Windows 95/98, etc.)	3	2	1
Internet- Redes Sociales	3	2	1
Otros:.....	3	2	1



20. ¿Para el cumplimiento de sus actividades es necesario tener disponibilidad para viajar?

- 1.Nunca
- 2.A veces
- 3.Siempre

21. ¿Para el cumplimiento de sus actividades es necesario tener disponibilidad para trabajar los fines de semana?

- 1.Nunca
- 2.A veces
- 3.Siempre

22. ¿Existen exigencias físicas a la hora de desarrollar sus actividades?

- 1.Nunca
- 2.A veces
- 3.Siempre

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO V

Descripciones de Puestos

Se aplicaron cuestionarios a la totalidad de los miembros de las áreas afectadas a la intervención y se llegó al siguiente relevamiento de puestos:

Intercambios Entrantes

- Vicepresidente de Intercambios Entrantes
- Coordinador de Intercambios Entrantes (Cada uno coordina un proyecto)
- Encargado de Delivery
- Encargado de Ventas

Intercambios Salientes Sociales

- Vicepresidente de Intercambios Salientes Sociales
- Coordinador de Intercambios Salientes Sociales (Se dividen según universidades/Facultades)
- Customer Manager
- Encargado de Marketing

Intercambios Salientes Corporativos

- Vicepresidente de Intercambios Salientes Corporativos
- Coordinador de Intercambios Salientes Corporativos (Se dividen según universidades/Facultades)
- Customer Manager
- Encargados de Marketing

Luego de tabular los datos, se confeccionaron las descripciones de los puestos, según los porcentajes de respuestas. A continuación se presentan las mismas:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	VICEPRESIDENTE DE INTERCAMBIOS ENTRANTES		
Área	Intercambios Entrantes		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Presidente AIESEC Córdoba		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Coordinadores Intercambios Entrantes		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales	X		
Comunicación y Marketing	X		
Gestión del Talento	X		
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Vicepresidentes de Intercambios Entrantes de otros comité de AIESEC-ONGs- Centros Vecinales y Fundaciones		
Finalidad del puesto			
Cerciorar el correcto desarrollo de los procesos del área.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Capacitación y motivación del área 2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas. 3- Seguimiento de los procesos y resultados 4- Establecimiento y fidelización de relaciones con ONGs y Centros Vecinales			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Capacitación y motivación del área	a- Realización de reuniones semanales con coordinadores y reuniones mensuales con toda el área. b-Elaboración de ciclos de capacitaciones c-Motivación del área		
2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas.	a- Asistencia a reuniones semanales con la Junta Directiva. b- Gestión de planes estratégicos para implementar en cada área.		
3- Seguimiento de los procesos y resultados	a-Establecimiento de Objetivos del área b- Control del cumplimiento de objetivos en tiempo y forma		
4- Establecimiento y fidelización de relaciones con ONGs y Centros Vecinales	a- Generar el primer contacto. b- Fidelización de la relación a través del trabajo en conjunto.		

Responsabilidad y Autoridad					
			Alto	Medio	Bajo
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales			X		
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)			X		
Grado de responsabilidad sobre personas			X		
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja		Nula
	X				
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo, liderazgo					
Exigencias					
B- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office				X
	Internet/Redes			X	
	PODIO				X
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
E- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	COORDINADOR DE INTERCAMBIOS ENTRANTES		
Área	Intercambios Entrantes		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Vicepresidente de Intercambios Entrantes		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Encargado de Ventas y Encargado de Delivery		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales		X	
Comunicación y Marketing		X	
Gestión del Talento		X	
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Asociaciones Civiles- ONGs- Centros Vecinales		
Finalidad del puesto			
Ser el vínculo entre los miembros a cargo y el Vicepresidente del área			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Coordinación del equipo de trabajo. 2- Supervisión y control del trabajo de cada miembro. 3- Gestión de contacto con ONGs y Centros Vecinales. 4- Seguimiento de los Intercambios. 5- Alcanzar las metas numéricas previstas. 			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Coordinación del equipo de trabajo	a- Realización de reuniones semanales con el equipo de trabajo. b- División de tareas entre los miembros c- Motivación del equipo de trabajo- Capacitaciones		
2- Supervisión y control del trabajo de cada miembro	a- Control del cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos propuestos		
3- Gestión de contacto con ONGs y Centros Vecinales	a- Establecer contacto y presentación formal de AIESEC con las distintas organizaciones con lo que se trabajará b- Confección de un listado de ONGs y datos de contacto		
4- Seguimiento de los intercambios.	a- Supervisión de las entrevistas de voluntarios. b- Selección de los voluntarios a realizar el intercambio c. Control del cumplimiento de estándares de calidad de los intercambios		
5- Alcanzar las metas numéricas previstas.	a- Gestión de la cantidad de contratos previstos con ONGs y Centros Vecinales. b. Reporte semanal al Vicepresidente de cantidad de contratos concretados c. Control de la selección de la cantidad de voluntarios para cada intercambio a realizar.		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales		X			
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)			X		
Grado de responsabilidad sobre personas			X		
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media		Baja	Nula
		X			
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico		Eventual	
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo- Procedimientos propios del área					
Exigencias					
C- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office			X	
	Internet/Redes		X		
	PODIO				X
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués		X		
	Otros:.....				
F- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE DELIVEY		
Área	Intercambios Entrantes		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Entrantes		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales			X
Comunicación y Marketing		X	
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Personal de ONGs y Centros Vecinales- Intercambistas del exterior		
Finalidad del puesto			
Brindar apoyo a los intercambistas y realizar seguimiento de su experiencia desde que se inscriben hasta que finalizan la práctica.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1. Publicación de prácticas 2. Match (Reclutamiento y selección de intercambistas) 3. Delivery(Calidad)			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1. Publicación de prácticas	a-Confeción de avisos de las prácticas en AIESEC Córdoba (Lugar de realización, tiempo de duración, actividad a realizar, etc.) b- Publicación de los mismos en la "Plataforma virtual" de AIESEC.		
2. Match	a. Búsqueda de intercambistas interesados en las prácticas publicadas en la plataforma virtual. b. Realización de entrevistas a extranjeros. c. Inscripción en la práctica para la cual fue seleccionado el intercambista (completar documentación requerida por aiesec) c. Envío y Recepción de documentación necesaria (contratos, seguro médico, fotocopia de pasaporte, entre otros) antes de comenzar la práctica.		
3. Delivery	a. Recepción de los intercambistas al aeropuerto o terminal de ómnibus. b. Acompañamiento en su primer día de trabajo. c. Contactar a las ONGs donde están trabajando para realizar seguimiento de su trabajo. d. Difundir información e integrar a los intercambistas a los eventos que se realicen en AIESEC.		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)				X	
Grado de responsabilidad sobre personas			X		
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja	Nula	
			X		
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
		X			
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Reclutamiento y Selección- Organización de Eventos- RRPP					
Exigencias					
D- Intelectuales					
	Nivel	No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office		X		
	Internet/Redes Sociales			X	
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
G- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad		X			
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden		X			
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE VENTAS		
Área	Intercambios Entrantes		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Entrantes		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales			X
Comunicación y Marketing		X	
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Personal de ONGs y Centros Vecinales		
Finalidad del puesto			
Contactar a ONGs, Centros Vecinales y Fundaciones y pactar convenios para traer voluntarios extranjeros a trabajar en las mismas.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Contactar a ONGs, Centros Vecinales y Fundaciones de Córdoba 2- Realizar reuniones de venta 3- Definir Perfiles 4- Presentación de Intercambistas 5- Cerrar contratos			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Contactar a ONGs, Centros Vecinales y Fundaciones de Córdoba	a- Contactar a las organizaciones asignadas por el Coordinador b- Explicar la gestión de AIESEC y pactar una reunión		
2- Realizar reuniones de venta	a- Explicar qué hace AIESEC, detectar necesidades o carencias y en base a ello ofrecer la oportunidad de trabajar con voluntarios del exterior. b- Negociar beneficios para los intercambistas (alojamiento y/o comida)		
3- Definir Perfiles	Definir conjuntamente con los responsables de la organización, el perfil del trabajador voluntario, experiencia, requisitos, etc.		
4- Presentación de Intercambistas	Presentar una terna de candidatos preseleccionados por el encargado de Delivery a la organización.		
5- Cerrar contratos	Firmar los contratos correspondientes teniendo en cuenta: fecha de la práctica, cantidad de intercambistas, duración, horarios y beneficios para el intercambista.		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica(<i>Manejo de</i>				X	
Grado de responsabilidad sobre personas				X	
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja	Nula	
			X		
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
			X		
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Ventas- Gestión comercial- Atención al cliente.					
Exigencias					
E- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office		X		
	Internet/Redes		X		
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés			X	
	Portugués	X			
	Otros:.....				
H- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad		X			
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden		X			
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	VICEPRESIDENTE DE INTERCAMBIOS SALIENTES SOCIALES		
Área	Intercambios Salientes Sociales		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Presidente AIESEC Córdoba		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Coordinadores de Intercambios Salientes Sociales		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales	X		
Comunicación y Marketing	X		
Gestión del Talento		X	
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Vicepresidentes de Intercambios Salientes de Desarrollo Social de otros comité de AIESEC- Universidades de Córdoba		
Finalidad del puesto			
Cerciorar el correcto desarrollo de los procesos del área.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Capacitación y motivación del área 2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas. 3- Seguimiento de los procesos y resultados 4- Establecimiento y fidelización de relaciones con universidades 			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Capacitación y motivación del área	<ol style="list-style-type: none"> a. Realización de reuniones semanales con coordinadores y reuniones mensuales con toda el área. b. Elaboración de ciclos de capacitaciones 		
2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas.	<ol style="list-style-type: none"> a. Asistencia a reuniones semanales con la Junta Directiva. b. Gestión de planes estratégicos para implementar en cada área. 		
3- Seguimiento de los procesos y resultados	<ol style="list-style-type: none"> a-Establecimiento de Objetivos del área b- Control del cumplimiento de objetivos en tiempo y forma 		
4- Establecimiento y fidelización de relaciones con universidades	<ol style="list-style-type: none"> a. Generar el primer contacto. b. Fidelización de la relación a través del trabajo en conjunto. 		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales			X		
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)		X			
Grado de responsabilidad sobre personas		X			
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja		Nula
	X				
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo, liderazgo					
Exigencias					
F- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office				X
	Internet/Redes			X	
	PODIO				X
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
I- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	COORDINADOR DE INTERCAMBIOS SALIENTES SOCIALES		
Área			
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Vicepresidente de Intercambios Salientes		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Customer Manager- Encargado de Marketing		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscritos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales		X	
Comunicación y Marketing		X	
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Responsables del área de extensión de Universidades de Córdoba-externos		
Finalidad del puesto			
Ser nexo entre los miembros a cargo y el Vicepresidente del área.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Coordinación del equipo de trabajo. 2- Supervisión y control del trabajo de cada miembro. 3- Gestión de contacto con Universidades. 4- Seguimiento de los Intercambios. 5- Alcance de las metas numéricas previstas. 			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1-Coordinación del equipo de trabajo.	a- Realización de reuniones semanales con el equipo de trabajo. b- División de tareas entre los miembros c-Motivación del equipo de trabajo- Capacitaciones		
2-Supervisión y control del trabajo de cada miembro.	a- Control del cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos propuestos		
3-Gestión de contacto con Universidades.	a-Establecer contacto y presentación formal de AIESEC con las distintas universidades con lo que se trabajará. b- Confección de un listado de Universidades y datos de contacto		
4-Seguimiento de los Intercambios.	a-Supervisión de las entrevistas a los estudiantes, posibles intercambistas. b- Selección de los estudiantes a realizar el intercambio. c- Control del cumplimiento de estándares de calidad de los intercambios e- Firma de contratos con estudiantes. Gestión y seguimiento de la documentación.		
5-Alcance de las metas numéricas previstas.	a- Gestión de la cantidad de intercambios a realizar. b- Reporte semanal al Vicepresidente de cantidad de prácticas. c- Control del número total de prácticas e intercambistas.		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)				X	
Grado de responsabilidad sobre personas			X		
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja		Nula
		X			
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo- Procedimientos propios del área					
Exigencias					
G- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office		X		
	Internet/Redes	X			
	Otros:.....			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés			X	
	Portugués	X			
	Otros:.....				
J- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	COSTUMER MANAGER		
Área	Intercambios Salientes Sociales		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Salientes Sociales		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales		X	
Comunicación y Marketing			X
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Estudiantes universitarios		
Finalidad del puesto			
Comercialización y seguimiento de prácticas de voluntariado en el exterior.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Gestión de Venta de las prácticas de intercambio. 2- Seguimiento de intercambios 3- Integración de los intercambistas a AIESEC			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Gestión de Venta de las prácticas de intercambio.	a-Contacto con estudiantes interesados en realizar prácticas de voluntariado en el extranjero b-Venta de la práctica de intercambio c-Gestión de contratos		
2- Seguimiento de intercambios	a-Soporte en la búsqueda de la práctica de intercambio b-Contacto semanal con los futuros intercambistas c-Gestión de documentación necesaria		
3- Integración de los intercambistas a AIESEC	a-Contacto con los intercambistas que regresaron a Córdoba b-Control de calidad de las prácticas finalizadas c-Convocatoria de estudiantes ex-intercambistas a formar parte de AIESEC		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica(<i>Manejo de</i>		X			
Grado de responsabilidad sobre personas				X	
Nivel de autonomía en Toma de	Total	Media	Baja		Nula
		X			
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
			X		
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Ventas- Atención al Cliente					
Exigencias					
H- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office			X	
	Internet/Redes				X
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
K- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios		X			
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden		X			
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE MARKETING		
Área	Intercambio Salientes Sociales		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Salientes Sociales		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales			X
Comunicación y Marketing	X		
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Universidades- Estudiantes		
Finalidad del puesto			
Instaurar, difundir y promover las prácticas de intercambio voluntario en los diferentes medios de comunicación			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Implementación de estrategias de Marketing 2- Promoción online y física de los programas de intercambio 3- Coordinación y participación en intervenciones			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Implementación de estrategias de Marketing	a-Contacto con Universidades b- Diseño avisos publicitarios		
2- Promoción online y física de los programas de intercambio	a-Publicación y difusión en redes sociales y universidades		
3- Coordinación y participación en intervenciones	a-Logística de intervenciones b-Participación activa		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales			X		
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)				X	
Grado de responsabilidad sobre personas				X	
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja	Nula	
			X		
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
			X		
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Marketing- Publicidad- Diseño Gráfico					
Exigencias					
I- Intelectuales					
	Nivel	No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office			X	
	Internet/Redes				X
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés		X		
	Portugués	X			
	Otros:.....				
L- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad		X			
Capacidad de juicio			X		
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios		X			
Trabajo bajo Presión		X			
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	VICEPRESIDENTE DE INTERCAMBIOS SALIENTES CORPORATIVOS		
Área	Intercambios Salientes Corporativos		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Presidente AIESEC Córdoba		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Coordinadores de Intercambios Salientes Corporativos		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscritos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales	X		
Comunicación y Marketing	X		
Gestión del Talento		X	
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Vicepresidentes de Intercambios Salientes Corporativos de otros comité de AIESEC- Universidades de Córdoba		
Finalidad del puesto			
Cerciorar el correcto desarrollo de los procesos del área.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Capacitación y motivación del área 2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas. 3- Seguimiento de los procesos y resultados 4- Establecimiento y fidelización de relaciones con universidades			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Capacitación y motivación del área	a. Realización de reuniones semanales con coordinadores y reuniones mensuales con toda el área. b. Elaboración de ciclos de capacitaciones		
2- Trabajo y coordinación de decisiones estratégicas con otras áreas.	a. Asistencia a reuniones semanales con la Junta Directiva. b. Gestión de planes estratégicos para implementar en cada área.		
3- Seguimiento de los procesos y resultados	a-Establecimiento de Objetivos del área b- Control del cumplimiento de objetivos en tiempo y forma		
4- Establecimiento y fidelización de relaciones con universidades	a. Generar el primer contacto. b. Fidelización de la relación a través del trabajo en conjunto.		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales			X		
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)		X			
Grado de responsabilidad sobre personas		X			
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media		Baja	Nula
	X				
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico		Eventual	
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo, liderazgo					
Exigencias					
J- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedi	Avanzad
Conocimientos de Informática	Office				X
	Internet/Redes			X	
	PODIO				X
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
M- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	COORDINADOR DE INTERCAMBIOS SALIENTES CORPORATIVOS		
Área			
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Vicepresidente de Intercambios Salientes Corporativos		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	Costumer Manager- Encargado de Marketing		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales		X	
Comunicación y Marketing		X	
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Responsables del área de extensión de Universidades de Córdoba-externos		
Finalidad del puesto			
Ser nexo entre los miembros a cargo y el Vicepresidente del área.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Coordinación del equipo de trabajo. 2- Supervisión y control del trabajo de cada miembro. 3- Gestión de contacto con Universidades. 4- Seguimiento de los Intercambios. 5- Alcance de las metas numéricas previstas. 			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Coordinación del equipo de trabajo.	a- Realización de reuniones semanales con el equipo de trabajo. b- División de tareas entre los miembros c- Motivación del equipo de trabajo- Capacitaciones		
2- Supervisión y control del trabajo de cada miembro.	a- Control del cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos propuestos		
3- Gestión de contacto con Universidades.	a- Establecer contacto y presentación formal de AIESEC con las distintas universidades con lo que se trabajará. b- Confección de un listado de Universidades y datos de contacto		
4- Seguimiento de los Intercambios.	a- Supervisión de las entrevistas a los estudiantes, posibles intercambistas. b- Selección de los estudiantes a realizar el intercambio. c- Control del cumplimiento de estándares de calidad de los intercambios e- Firma de contratos con estudiantes. Gestión y seguimiento de la		

5- Alcance de las metas numéricas previstas.		a- Gestión de la cantidad de intercambios a realizar. b- Reporte semanal al Vicepresidente de cantidad de prácticas. c- Control del número total de prácticas e intercambistas.			
Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)				X	
Grado de responsabilidad sobre personas			X		
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja	Nula	
		X			
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
	X				
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	21 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Gestión de equipos de trabajo- Procedimientos propios del área					
Exigencias					
K- Intelectuales					
	Nivel	No	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office		X		
	Internet/Redes	X			
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés			X	
	Portugués	X			
	Otros:.....				
N- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia	X				
Trabajo en equipo	X				
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal	X				
Toma de decisiones	X				
Adaptación a los cambios	X				
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar	X				
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	COSTUMER MANAGER		
Área	Intercambios Salientes Corporativos		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Salientes Corporativos		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales		X	
Comunicación y Marketing			X
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Estudiantes universitarios		
Finalidad del puesto			
Comercialización y seguimiento de prácticas rentadas en el exterior.			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
1- Gestión de Venta de las prácticas de intercambio. 2- Seguimiento de intercambios 3- Integración de los intercambistas a AIESEC			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
1- Gestión de Venta de las prácticas de intercambio.	a-Contacto con estudiantes interesados en realizar prácticas rentadas en el extranjero b-Venta de la práctica de intercambio c-Gestión de contratos		
2- Seguimiento de intercambios	a-Soporte en la búsqueda de la pasantía b-Contacto semanal con los futuros intercambistas c-Gestión de documentación necesaria		
3- Integración de los intercambistas a AIESEC	a-Contacto con los intercambistas que regresaron a Córdoba b-Control de calidad de las prácticas finalizadas c-Convocatoria de estudiantes ex-intercambistas a formar parte de AIESEC		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales				X	
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)		X			
Grado de responsabilidad sobre personas				X	
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media		Baja	Nula
		X			
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico		Eventual	
				X	
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Ventas- Atención al Cliente					
Exigencias					
L- Intelectuales					
	Nivel	No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office			X	
	Internet/Redes				X
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés				X
	Portugués			X	
	Otros:.....				
O- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad	X				
Capacidad de juicio	X				
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios		X			
Trabajo bajo Presión	X				
Prolijidad y orden		X			
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			COD:
Identificación			
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE MARKETING		
Área	Intercambio Salientes Corporativos		
Organización			
Puesto del que depende en forma directa/ Superior Jerárquico			
Nombre del Puesto	Coordinador de Intercambios Salientes Corporativos		
Puestos a los que supervisa			
Nombre del Puesto	-		
Relaciones			
Relaciones Internas con puestos adscriptos a la organización (colaboración y comunicación)			
	Alto	Medio	Bajo
Finanzas y Legales			X
Comunicación y Marketing	X		
Gestión del Talento			X
Relaciones externas con: agentes externos a la organización.			
Organización/ agentes externos	Universidades		
Finalidad del puesto			
Instaurar, difundir y promover las prácticas rentadas en el exterior en los diferentes medios de comunicación			
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones esenciales del puesto de trabajo			
4- Promoción online y física de los programas de intercambio 5- Implementación de estrategias de Marketing 6- Coordinación y participación en intervenciones			
Tareas básicas incluidas en cada función (Tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior)			
4- Implementación de estrategias de Marketing	a-Contacto con Universidades b- Diseño avisos publicitarios		
5- Promoción online y física de los programas de intercambio	a-Publicación y difusión en redes sociales y universidades		
6- Coordinación y participación en intervenciones	a-Logística de intervenciones b-Participación activa		

Responsabilidad y Autoridad					
		Alto	Medio	Bajo	
Grado de responsabilidad sobre bienes y materiales			X		
Grado de responsabilidad económica (<i>Manejo de dinero</i>)				X	
Grado de responsabilidad sobre personas				X	
Nivel de autonomía en Toma de Decisiones	Total	Media	Baja	Nula	
			X		
Frecuencia de Toma de Decisiones	Constante	Periódico	Eventual		
			X		
3.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
Requisitos					
Edad	18 a 28 años				
Formación y Educación Académica					
Primaria					
Secundario					
Universitario	X	En curso/ Finalizado			
Conocimientos Específicos					
Marketing- Publicidad- Diseño Gráfico					
Exigencias					
M- Intelectuales					
	Nivel	No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Conocimientos de Informática	Office			X	
	Internet/Redes				X
	PODIO			X	
Conocimientos de Idiomas	Inglés		X		
	Portugués	X			
	Otros:.....				
P- Aptitudes					
	Esencial	Deseable	No necesita		
Expresión Oral para hablaren público	X				
Decisión e iniciativa propia		X			
Trabajo en equipo		X			
Flexibilidad		X			
Capacidad de juicio			X		
Conducción de personal			X		
Toma de decisiones		X			
Adaptación a los cambios		X			
Trabajo bajo Presión		X			
Prolijidad y orden	X				
Capacidad para socializar	X				
C-Otros					
	Requiere	No Requiere			
Disponibilidad para viajar		X			
Trabajo Fin de semana	X				
Exigencias Físicas		X			