

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Las empresas sin fines de lucro se proponen a resolver problemas socialmente relevantes se constituyen por grupos de personas que se dan un marco de normas y reglas que regulan su acción de manera tal se vuelva previsible y deseable, con el objeto de resolver problemas en un contexto inmediato que les exigirá negociar, acordar, colaborar, neutralizar otros actores. Desarrollar estrategias, caminos que le permitan pasar de la situación actual a la situación deseada” (Marcelo Di Ciano).

En una empresa el elemento esencial son las personas, para que se logren los objetivos de una empresa, todo administrador debe hacer que su personal realice las actividades esto requiere una administración de recursos humanos eficaz por esta razón es fundamental, en el proceso de asegurar el éxito de la empresa. El área de recursos humanos gestiona y administra el capital humano o talento humano por lo cual es el motor de la organización.

La primera misión de los recursos humanos es definir el personal, se realiza con el análisis de puestos para el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es importante que dentro de la planeación se incluya este proceso porque tener un personal apto para la operación constituye un punto clave debido a la necesidad de contar con un personal idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva.

En el proceso de reclutamiento que es atraer a los postulantes para los puestos disponibles con las capacidades, habilidades y cualidades a los perfiles, si no se realiza

correctamente se podría reclutar personas que no tienen relación con perfil propuesto y a causa seleccionar personas que realmente sería un gran problema para organización al no poderse desempeñar o tener actitudes que no aporten a los valores de la organización.

AIESEC es una organización global, sin fines de lucro, formada por jóvenes de entre 18 y 30 años de todo el mundo. AIESEC ofrece intercambios con programas de pasantías profesionales y voluntariado. En Bolivia se encuentra en 7 departamentos, en Tarija se fundó el 5 de enero de 2013 y desde entonces van trabajando y brindando oportunidades a la juventud tarijeña actualmente con 26 miembros activos, 4 alianzas con empresas y más de 150 personas que realizaron su intercambio.

El área de recursos humanos de AIESEC está conformada por la vicepresidenta de recursos humanos y su equipo en cual se encargan del reclutar, seleccionar, capacitar y motivar a la membresía en búsqueda de su desarrollo personal/profesional así mismo cumpliendo los objetivos de la organización.

1.2.JUSTIFICACIÓN O FUNDAMENTACIÓN

La Justificación del presente trabajo es la aplicación de los conocimientos adquiridos en los 5 años de la carrera de Administración de Empresas para coadyuvar a AIESEC-Tarija en el área de recursos humanos con respecto al reclutamiento y selección de personal, dado que es de gran importancia reclutar y seleccionar al personal idóneo en base a la descripción, especificación de puestos, con diferentes técnicas confiables y valederas para buscar y seleccionar al personal competente.

Al implementar un plan de reclutamiento, tendría al personal idóneo que pueda desempeñarse en las actividades y procesos que requiere AIESEC, a resultado la organización pueda cumplir con sus objetivos entregar experiencias de calidad en sus intercambios y el desarrollo personal/profesional de sus intercambistas.

La visión de AIESEC “Paz y Pleno desarrollo del potencial humano” da un impacto positivo a jóvenes Tarijeños debido a que los impulsa a ser líderes en su ciudad, en su país y en el mundo desarrollando el liderazgo a través de aprendizaje con experiencias prácticas en entornos difíciles a través de intercambios culturales y la creación de oportunidades

Al ser parte de la organización, soy testigo del impacto que tiene AIESEC en los jóvenes y de cómo impacto en mi vida. Poder aportar a la organización con este trabajo es entregar un poco de lo que la organización brindo a mi vida.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

AIESEC se encuentra 8 años establecida en Tarija, impulsando el liderazgo y desarrollo del potencial humano como organización sin fines de lucro, está constituida por jóvenes voluntarios comprometidos con el propósito que tiene AIESEC, siendo parte de los procesos y actividades para realizar los intercambios que ofrece.

Se divide en 5 áreas: marketing. finanzas/legalidad, el área de ventas de voluntariado, el área de ventas de prácticas profesionales y recursos humanos. El área de recursos humanos encargada principal del reclutamiento y selección de personal, respecto a esto la organización está teniendo problemas, para detectar estos problemas se realizó una entrevista con el presidente y la vicepresidenta de recursos humanos.

Se detecto que los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección son bajados de los directores nacionales con la tarea de que el comité de Tarija los adapte a su realidad en las entrevistas que se realizó a vicepresidente y presidente.

Estos lineamientos no son implementados oportunamente, no hay correcta ejecución y planificación de los pasos a seguir esto causa que los procesos se retrasen, no se llegue al número de personas reclutadas, no se tenga los medibles para selección, las entrevistas no tienen una estructura, no se realice pruebas psicotécnicas, personalidad y competencias como resultado los lleva a no cumplir con los objetivos/ metas esperadas y principalmente no tener al personal con las habilidades, cualidades y capacidades necesarias para AIESEC esto se identificó en la observación al ser miembro de AIESEC, encuestas que se realizó a la membresía.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el plan de reclutamiento y selección de personal coadyuva para que AIESEC cumpla con sus objetivos?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal para AIESEC Tarija 2021, para coadyuvar a cumplimiento de objetivos de la organización.

1.5.2. Objetivos específico

- Diagnosticar el proceso de reclutamiento que realiza AIESEC actualmente mediante un análisis FODA.
- Determinar las necesidades de AIESEC en el área de recursos humanos respecto al proceso de selección y reclutamiento, realizando un análisis de los puestos disponibles para tener el perfil

- Proponer procedimientos y técnicas valideras y confiables basadas en las teorías de administración de recursos humanos para la selección del personal con las habilidades, cualidades y capacidades óptimas para AIESEC.
- Cumplir con las metas de reclutamiento y selección de personal al ocupar el numero de puestos disponibles en AIESEC.

1.6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para este trabajo fue de:

Investigación exploratoria: Recolectando e identificando información relacionada al tema, se realizó entrevistas con el presidente y vicepresidenta de AIESEC.

Investigación descriptiva: Porque está orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos fundamentales del proceso de reclutamiento selección de personal.

Las técnicas de investigación que se utilizaron son:

La una entrevista que se realizó con el presidente y vicepresidente de AIESEC y una encuesta dirigida a los miembros de AIESEC para obtener información sobre el proceso de reclutamiento y selección del cual ellos participaron

La metodología de investigación:

Para este trabajo será el método inductivo ya que es una forma de razonamiento para llegar a conclusiones que empieza desde lo más específico y va hasta las generalizaciones y teorías más amplias. Se comienza con unas observaciones en este caso en el proceso de reclutamiento y selección de personal donde se podrá realizar una conclusión.

Las fuentes de información:

Las fuentes de información primaria en este caso fue la entrevista con AIESEC
La fuente de información secundaria esta, la recolección de información de documentos de la empresas, internet y bibliografía relacionada al tema.

1.7. POBLACIÓN

La población sujeta a estudio está conformado por el comité de AIESEC Tarija que consta de 25 miembros y el presidente de AIESEC Tarija.

1.8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Delimitación temática

La temática de la investigación se centra en el área de recursos humanos con el tema de los procesos de reclutamiento y selección.

1.8.2. Delimitación temporal

La investigación se llevará a cabo el año 2021 en la ciudad de Tarija en el comité de AIESEC Tarija en Bolivia.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se recopiló la información, se describe los conceptos clave sobre recursos humanos, análisis de puestos, proceso de reclutamiento y selección de personal para sustentar con bases teóricas en el trabajo además de recalcar la vital importancia de los procesos y técnicas de selección que se encontró en la teoría y llevarlas a la práctica.

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La ARH es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización.
(Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 3era Edición)

2.1.1. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos según Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

2.1.2. Los procesos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos según, Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, son:

- **Procesos para integrar personas:** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- **Procesos para desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- **Procesos para retener a las personas:** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. (*Chiavenato 2011*)

En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- Alcance de los objetivos.
- Por medio de personas.
- Mediante técnicas.

- En una organización

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. La administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo de tamaño de organización.

2.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. (R. Wayne Mondy, 2010, *Administración de Recursos Humanos*).

Cuadro N° 1. Principales actividades gerenciales vinculadas con la información de puestos

Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos

1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para vacantes actuales.
6. Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarias, racionalizando el proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos

Fuente. William B. Werther, Keith Davis, 2008, *Administración de Recursos Humanos, Capital Humano*.

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, como lo muestra la figura. Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. (*William B. Werther, Keith Davis, 2008, Administración de Recursos Humanos, Capital Humano*)

Se identifican y determinan las tareas o actividades, deberes, las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse.

El análisis de puesto es factor importante para el reclutamiento y selección de personal para que aspirantes tengan conocimiento de los requisitos, requerimientos, conocimientos, obligaciones, habilidades requeridas del puesto para ser parte del proceso de reclutamiento.

2.3.1. Razones para realizar un análisis de puestos

Los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos. (*R. Wayne Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos*)

- **Dotación de personal:** Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos.

Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto.

Además, al carecer de descripciones y especificaciones de puestos actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados para puestos sin tener lineamientos claros, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Los resultados deseados deben ser específicos y mensurables, y no enunciados vagos.

- **Capacitación y desarrollo:** La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias

- **Evaluación del desempeño:** Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación

2.3.2. Métodos de análisis de puestos

La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones. *(R. Wayne Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos)*

- **Cuestionarios**

El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

- **Observación**

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas.

➤ **Entrevistas**

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

➤ **Registro del empleado**

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto

Estos son los métodos según menciona R. Wayne Mondy, cada método por si solo tiene su desventaja, pero una combinación de estos métodos hará efectivo el análisis de puestos para la empresa.

1.3.1. Realización de un análisis de puestos

El análisis de puestos debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo. La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. (*Gary Dessler Ricardo Varela, 2011, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*)

- **Identificación del puesto de trabajo:** La sección de la identificación del puesto, contiene información como el nombre del puesto, que especifica el título del mismo: gerente geomarketing, gerente de ventas o asistente de control de inventarios.

- **Misión o descripción genérica del puesto:** El resumen del puesto debe describir su esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades.

- **Relaciones:** La descripción de las relaciones indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización. En el caso de un gerente de recursos humanos, la descripción sería como la siguiente:

Reporta a: vicepresidente de relaciones con los empleados.

- **Responsabilidades y obligaciones:** Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades.

- **Autoridad:** En esta sección se definen los límites de la autoridad del trabajador.

- **Estándares de desempeño:** Algunas descripciones de puestos contienen también una sección de estándares del desempeño, donde se establecen las pautas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

- **Condiciones laborales y ambiente físico:** La descripción de puestos también incluye las condiciones laborales generales del puesto, es decir, el nivel del ruido o de calor, circunstancias riesgosas y otras.

- **Uso de Internet:** Es probable que muchos de los empleadores aún redacten sus propias descripciones de puestos, aunque un número cada vez mayor está recurriendo a Internet.

2.3.4. Mapa de competencias

El mapa de competencias se refiere a la recolección de datos que se concentra en la definición de competencias individuales. Cuanto más clara sea la competencia, será mejor instrumento de medición para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico o valor social para la empresa.

Las competencias se jerarquizan de la siguiente manera según Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano:

- **Competencias esenciales de la organización:** Son las competencias distintivas que toda organización debe contruir y poseer para mantener ventaja competitiva sobre las demas.
- **Competencias funcionales:** Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.

- **Competencias administrativas:** Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.

- **Competencias individuales:** Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

2.4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (*R. Monday Wayner, 2010, Administración de Recursos Humanos*).

En el reclutamiento las empresas y organizaciones es relevante porque es la primera imagen que tienen las personas postulantes o interesadas de la empresa por lo cual que sus procedimientos se realicen de manera planificada podrá atraer a los candidato idóneos o nuevos talentos.

2.4.1. Métodos de reclutamiento

Son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

Cuadro N°2. Tipos de Métodos de Reclutamiento interno

Tipos de Métodos de Reclutamiento			
Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
Método de Reclutamiento Externo	Chiavenato (2011) cubrir vacantes mediante promociones y transferencias. Capitalizando así la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Método de contratación bastante rápido, de selección breve. ➤ Percepción que la empresa valora el trabajo bien hecho e influye en la productividad ➤ Ahorro de tiempo y dinero, pues los candidatos conocen perfectamente el funcionamiento de la empresa y su cultura empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se reduce considerablemente el número de candidatos. ➤ Pérdida de oportunidad de emplear a trabajadores cualificados de fuera de la organización. ➤ Si la selección interna no se realiza de manera adecuada, podría provocar en la plantilla un efecto desmotivador y de falta de confianza en la organización.

Fuente. Zulma Quisbert Nina, Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa ceo s.r.l, 2008

Cuadro N°3. Tipos de Métodos de Reclutamiento, Método externo

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
Método de Reclutamiento Externo	Chiavenato (2011) cuando organización intenta llenar una vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El cual incide sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atraer personas con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas. ➤ Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras ➤ Resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado, con habilidades específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo ➤ Tiempo e inversión monetaria costosa. Crearía Método en los empleados de la por interno no tendrá oportunidad", desarrolló.

Fuente. Zulma Quisbert Nina, Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa ceo Sr., 2008

1. Método de reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar. (Idalberto Chiavenato, 2011, Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones):

- Transferencia de personal
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Planes de carrera para el personal
- Programas de desarrollo de personal.

El gran beneficio en método de reclutamiento externo es que continuamente promoviendo al personal y motivando a alcanzar algún rol influye en su desempeño.

La empresa debe tener una base de datos que pueda determinar a sus candidatos con las cualidades necesarias para ocupar el puesto

2. Método de reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes: Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores, Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, Carteles o anuncios en la puerta de la empresa, Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela, Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua., Anuncios en periódicos y revistas, Viajes de reclutamiento en otras localidades y Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet. . (Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones*)

2.4.2. Técnicas de reclutamiento externo

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes (Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones*):

- **Consulta de los archivos de candidatos:** De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento.

- ✓ **Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:**
Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a

presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de la más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión.

La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal

- ✓ **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc.
- ✓ **Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales:** Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- ✓ **Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa:** Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos

- ✓ **Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas:** Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

- ✓ **Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua:** En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento fi nacidos por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

- ✓ **Viajes para reclutamiento en otras localidades:** Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

- ✓ **Anuncios en periódico:** El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear

- ✓ **Agencias de colocación o empleo:** Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

- ✓ **Reclutamiento en línea (on line):** La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a la internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos.

Los métodos de reclutamiento nos indican las diferentes maneras de poder atraer al candidato idóneo, método interno enfocado en los empleados de la empresa y el externo en personas extrañas a la persona, pero depende de las empresas de sus necesidades y sus recursos el método a llevar a cabo.

Aun cada uno tiene sus ventajas y desventajas, para destacar del método externo la técnica de realizarlo en línea con los beneficios del costo es menor, el tiempo de proceso de reclutamiento se reduce y del alcance que puede tener a los aspirantes a diferencia de los métodos tradicionales.

2.4.3. Proceso de reclutamiento

1. Desarrollo y uso de formularios de solicitud de empleo

El formulario de solicitud de empleo es un medio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general, incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos. Un formulario lleno proporciona al menos cuatro tipos de información. En primer lugar, es posible hacer juicios sobre aspectos significativos, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, podemos obtener conclusiones respecto del avance y el crecimiento anteriores del aspirante. En tercer lugar, también logran conclusiones tentativas respecto de la estabilidad laboral del candidato, con base en su historial (aunque se debe tener cuidado de no suponer que una gran cantidad de cambios de empleo necesariamente refleje la estabilidad del aspirante; por ejemplo, tal vez los dos empleadores más recientes por la crisis tuvieron que despedir a muchos trabajadores).

En cuarto lugar, el formulario proporciona información que se podría utilizar para verificar las referencias y para evaluar la veracidad de las respuestas del candidato. (*R. Monday Wayner, 2010, Administración de Recursos Humanos*).

El formulario de solicitud es el paso al proceso de selección, dependiendo de cada empresa los requerimientos puede ser detallados o no. Es una fuente de información del postulante, debe ser bien aprovechada al realizar su diseño. Se pueden formular por medio digital en los cuales se tiene una facilidad para el manejo y además que se pueden añadir documentos (C.V.).

2.5. PROCESO DE SELECCIÓN

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (*R. Wayne Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos*)

Uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad de parte del profesional de jefe de recursos humanos, para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a determinado puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa.

2.5.1. Pasos de la selección de personal

Los pasos de selección personal según William B. Werther, Keith Davis, 2008, Administración de Recursos Humanos, Capital Humano son:

Paso 1: Recepción y análisis del currículum vitae y formulario de postulación

1. Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

2. Análisis del Currículo Vitae

El currículo vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia laborales de una persona. En síntesis, el currículum debe ser elaborado con propiedad a fin de que la persona pueda destacar sus puntos fuertes y relacionar sus conocimientos, aptitudes y experiencias con el puesto al cual está aspirando. *(Alonso Rodríguez Peralta)*

Paso 2: Técnicas de selección

1. Entrevistas

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal. *(William B. Werther, Keith Davis, 2008, Administración de Recursos Humanos, Capital Humano)*

La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente.

Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales. *(William B. Werther, Keith Davis, 2008, Administración de Recursos Humanos, Capital Humano)*

La entrevista como técnica de selección es la más utilizada y es la más imprecisa y subjetiva por esa razón la persona a cargo debe tener una previa capacitación para llevar exitosamente la entrevista.

➤ **Tipos de entrevistas**

Cuadro N°4. Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección

DIFERENTES FORMATOS DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DE SELECCIÓN		
Estructura	Tipo de pregunta	Aplicaciones
No estructurada	Número mínimo de preguntas planteadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué se le contratará.
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para tener resultados con validez y con un gran número de solicitantes.
Mixta	Combinación de preguntas estructuras y no estructuradas, probablemente la técnica más utilizada.	Proporciona respuestas comparables y adicionales.
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende la solución y enfoque que del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación o tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos de alto nivel

Fuente. William B. Werther, Keith Davis, 2008, *Administración de Recursos Humanos, Capital Humano*

La entrevista por competencias es una técnica que se tomara en cuenta para la investigación por motivo que la organización trabaja con el modelo de competencias.

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa etapas, a saber (Idalberto Chiavenato, 2011, Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones) antes de las etapas se debe tomar en cuenta la capacitación a los entrevistadores:

- a. **Capacitar a los entrevistadores:** El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos.

El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes: Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos. Evitar preguntas capciosas, escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención, hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas, evitar emitir

opiniones personales, motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo, evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos en bueno, regular o pésimo, durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones. (*Idalberto Chiavenato, 2011, Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones*)

b. Preparación de la entrevista: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. Debe tomarse con calma, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- ✓ Lectura preliminar del currículum vitae del candidato a entrevistar.
- ✓ La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- ✓ La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

c. Ambiente: La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista: Físico y Psicológico.

d. Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. Se debe tomar en cuenta el contenido de la entrevista y el comportamiento del candidato.

e. Cierre de Entrevista: La entrevista debe iniciar y fluir libremente su cierre debe ser elegante, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comunique por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto.

f. Evaluación: Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como muestra el formulario, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información

2. Pruebas de selección

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específico cos de los candidatos que exige el

puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

(Idalberto Chiavenato, 2009, Gestión del Talento Humano)

Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como “es capaz de”, pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente “lo hará”. Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados.

➤ **Características de las pruebas de selección**

Las características de las pruebas de selección según, R. Wayne Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos son:

- ✓ **Estandarización:** La estandarización es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas. Para comparar el desempeño de varios candidatos en una misma prueba, es necesario que todos la resuelvan en condiciones tan similares como sea posible
- ✓ **Objetividad:** La objetividad en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Las pruebas de opciones múltiples y del tipo verdadero o falso son objetivas. La persona que resuelve la prueba simplemente elige o no la respuesta correcta.

- ✓ **Normas:** Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros.

- ✓ **Confiabilidad:** La confiabilidad es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba.

- ✓ **Validez (relación con el puesto de trabajo):** El requisito básico de una prueba de selección es que sea válida. La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir. Si una prueba no puede indicar la habilidad para desempeñar un trabajo, carece de valor. Y, si se usa, dará como resultado decisiones de contratación deficientes y una responsabilidad legal potencial para el empleador.

➤ **Tipos de prueba de selección**

Los tipos de prueba de selección según, R. Wayne Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos son:

- a. Pruebas psicológicas:** Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras.

Ejemplo: Teoría multifactorial de Thurstone

- b. Pruebas de habilidades psicomotrices:** Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales
- c. Pruebas de conocimiento del puesto:** Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.
- d. Pruebas de muestras de trabajo:** Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja

electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos.

- e. **Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Ejemplo Test DISC y ENEGRAMA.

✓ **DISC test**

Instrucciones: Ambos cuadrantes de preguntas son de selección múltiple con UNICA respuesta.

Primer cuadrante: En cada uno de los diez grupos de palabras marcar un "1" frente a la palabra que MENOS lo describe como persona (Marque solo una palabra, no escribir nada en las casillas de las palabras no escogida)
Segundo cuadrante: En cada uno de los diez grupos de palabras marcar un "1" frente a la palabra que MAS o MEJOR lo describe como persona (Marque solo una palabra, no escribir nada en las casillas de las palabras no escogidas)

Segundo cuadrante: En cada uno de los diez grupos de palabras marcar un "1" frente a la palabra que MAS o MEJOR lo describe como persona (Marque solo una palabra, no escribir nada en las casillas de las palabras no escogidas)

Resultados: Este test se basa en 4 tipos principales de personalidad, la mayoría de nosotros estamos compuestos de los 4 tipos de personalidad, pero siempre hay una o dos que son más predominantes.

Perfiles de los Resultados

Dominante: Persona que le gusta mantener el control, el poder y el asertividad.

Influyente: Relativas a las situaciones sociales y la comunicación que le gusta mover gente, liderar equipos.

Sereno: Referente a la paciencia, la persistencia y la reflexión, son las personas que mejor ofrecen calidad en su trabajo.

Conciencioso: Persona estratega que tiene el poder de crear, planear.

Cuadro N° 5. DISC TEST

TEST DISC									
ME CONSIDERO MENOS:									
Ejecutor	2	Directo	3	Controlador	4	Impulsor	5	Iniciador	
Relacionador		Apasionado		Popular		Magnético		Persuasivo	
Servicial		Estable		Aceptado		Estable		Cálido	
Organizador		Preciso		Cumplido		Cuidadoso		Analítico	
ME CONSIDERA MAS:									
Competitivo	7	Arriesgado	8	Exigente	9	Ambicioso	10	Pionero	
Sociable		Efusivo		Efusivo		Político		Entusiasta	
Leal		Finiquitador		Tranquilo		Auto controlado		Pausado	
Exacto		Factico		Responsable		Cauteloso		Conservador	
ME CONSIDERO MENOS:									
Ejecutor	2	Directo	3	Controlador	4	Impulsor	5	Iniciador	
Relacionador		Apasionado		Popular		Magnético		Persuasivo	
Servicial		Estable		Aceptado		Estable		Cálido	
Organizador		Preciso		Cumplido		Cuidadoso		Analítico	
ME CONSIDERA MAS:									
Competitivo	7	Arriesgado	8	Exigente	9	Ambicioso	10	Pionero	

Sociable		Efusivo		Efusivo		Político		Entusiasta
Leal		Finiquitador		Tranquilo		Auto controlado		Pausado
Exacto		Factico		Responsable		Cauteloso		Conservador

Fuente. Página de Test Disc

Definición de perfiles:

Dominante: Las personas que tengan una calificación alta en la intensidad del "factor D" son muy activos en el tratamiento de los problemas y desafíos, mientras que las cuentas bajas de D son personas que quieren hacer más investigación antes de comprometerse a una decisión. Alto puntaje en "D" hace referencia a personas exigentes, contundente, egocéntrico, fuerza de voluntad, de conducción, determinado, ambicioso, agresivo, y pionero. Bajas calificaciones D describe a los que son conservadores, bajo llave, el cálculo de las cooperativas, y poco exigente, prudente, templado, agradable, modesto y pacífico.

Influyente: Las personas con alta puntuación quieren influir en los demás mediante la conversación y la actividad, tienden a ser emocionales. Se les describe como convincente, magnético, políticos, entusiasta, persuasivo, cálido y demostrativo, de confianza y optimismo. Las personas con bajos puntajes que más influencia por los datos y hechos, no con sentimientos. Se les describe como reflexivo, de hecho, el cálculo, escéptico, lógico, sospechoso, de hecho, pesimista y crítica.

Sereno: Las personas con elevadas puntuaciones en los estilos de "S" desean un ritmo constante, la seguridad, y no como el cambio repentino. Baja intensidad de las puntuaciones "S" son los que les gusta el cambio y la variedad. La persona de alto "S"

es tranquila, relajada, paciente, posesiva, previsible, estable, coherente, y tienden a ser carente de emociones. Las personas con baja puntuación “S” se describen como inquieto, demostrativa, impaciente, ansioso, o incluso impulsivos.

Conciencia: Las personas con alto C se adherirse a las normas, reglamentos y estructura. A ellos les gusta hacer un trabajo de calidad y hacer las cosas bien la primera vez. Alto personas C son cuidadosos, prudentes, exigente, ordenado, sistemático, diplomáticos, precisa, con tacto. Las personas con puntuaciones bajas C desafiar las reglas y quieren la independencia y se describen como obstinado, terco, testarudo, no sistemática, arbitraria, y descuidado con los detalles

Esta prueba la podemos encontrar en el sitio web de la misma donde toma 5min su llenado, enviando los resultados al correo electrónico o inmediatamente en la página puede encontrarlos en AIESEC a nivel nacional esta prueba es muy usada de igual la prueba de personalidad del ENEGRAMA.

- f. Pruebas en línea:** Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas.

- g. Prueba de simulación/ Assessment Center:** En el tratamiento en grupo, y sustituye el método verbal o de ejecución, por la acción social.

Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo (Chiavenato, 2011)

➤ **Objetivo General**

Evaluar eficaz y objetivamente las competencias laborales, midiendo el potencial de las personas en concurso por un cargo vacante dentro de la organización.

Objetivos Específicos

- Retroalimentar el entorno organizacional a nivel de competencias para llevar a cabo un fortalecimiento de las mismas.
- Identificar desarrollo de competencias actuales en trabajadores de la empresa.
- Promoción de incentivos organizacionales mediante asensos.
- Identificar posibles candidatos con competencias necesarias, que le brinde a la empresa desempeños innovadores y valiosos para el funcionamiento de la misma.

1. Pruebas Individuales

Pruebas de bandeja: se les reparten a los candidatos una serie de documentos (faxes, cartas, informes, notas, etc.) con información que contiene una mayor o menor importancia para la resolución del caso, el candidato debe ser capaz de distinguir entre lo relevante y lo accesorio. Diseñado para valorar la capacidad de planificación y organización de los candidatos, iniciativa, capacidad de asumir riesgos, innovación, capacidad de decisión

Análisis de casos: se describe un problema que suele aparecer en el puesto que el candidato desarrollara en el futuro. El candidato deberá analizarlo y plantear las diferentes soluciones. Las competencias que se evalúan son la capacidad de análisis e innovación.

2. Pruebas Grupales

Dinámicas de Grupo: considerado como la prueba por excelencia, son análisis de casos con el fin que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades. El objetivo es evaluar las competencias que se ponen de manifiesto cuando los candidatos interactúan, como la empatía, el trabajo en equipo, persuasión, capacidad de negociación, actitudes y personalidad. Se distinguen dos tipos de discusiones:

Con roles asignados: Donde se asigna a cada candidato un papel que tiene que representar dentro del grupo. En el cual se pretende que todos los candidatos participen y defender un papel, todos los roles han de tener el mismo nivel de complejidad e igualdad de responsabilidades.

Sin roles asignados: Observamos el rol que asume cada candidato de forma espontánea dentro del grupo y observar cómo se posiciona cada uno para llegar a la solución del problema.

Role playing: A los candidatos se les plantea situaciones imaginarias en las que deben representar un papel determinado y comportarse del modo que considere conveniente para desenvolverse adecuadamente.

En esta prueba observamos competencias como negociación, comunicación, persuasión, el liderazgo, orientación a resultados, flexibilidad y asertividad

Paso 5: Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- a. Costos de personal:** Comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.

- b. Costos de operación:** Comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.

- c Costos adicionales:** Se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros. Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección. Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente: $C.S./Núm. \text{ de candidatos admitidos} \times 100 = Núm. \text{ de candidatos examinados}$. (*R. Wayne, Mondy, 2011*)

Paso 6: Informe

Es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados”. (*Wherter, W. y Davis, K. 2008*)

El departamento de recursos humanos entregará el informe final de las evaluaciones, estará inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, es exclusiva del área solicitante.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO

2. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.

La definición de diagnóstico de Andrade de Souza: “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”.

Se recopiló información relevante de AIESEC con el fin de comprender su funcionamiento, así como poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en la organización también se realizó entrevistas con el presidente y la vicepresidenta de recursos humanos donde nos indicaron los pasos a seguir del proceso de reclutamiento y selección de personal seguidamente una encuesta con la membresía que fue parte del reclutamiento pasado para desde su perspectiva analizar el proceso de reclutamiento y selección.

3.1. ANÁLISIS FODA

3.1.1. Fortalezas

- Cultura organizacional establecida y repartida por los miembros de la organización.
- Misión y visión encaminada a las actividades diarias de AIESEC
- Innovación y dinamismo
- Capacitación y formación constante en temas de liderazgo, marketing, finanzas y ventas.

- Se tiene un compendio local que establece los derechos y responsabilidades de la membresía.
- Flexibilidad y promueve la diversidad
- AIESEC fomenta la activación del liderazgo y brindar las herramientas que permitan a los jóvenes ser agentes de cambio
- Buen ambiente de trabajo.

3.1.2. Debilidades

- La falta de remuneración deja a pocos voluntarios dentro de la organización.
- No se utilizan en forma óptima técnicas de selección de personal
- 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.
- Ausencia de métricas en los procedimientos de reclutamiento y selección.
- Falta de estandarización e informalidad de procesos.
- No hay una capacitación para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Falta de seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal causa retrasos.
- Ausencia de base de datos de personal potencial no se utilizan en forma óptima técnicas de selección de personal

3.1.3. Amenazas

- Mayor posicionamiento de otras organizaciones sin fines de lucro en Tarija.
- Casos de reclamos internacionales por mal desempeño o descuido de la membresía.
- 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 Tarija.
- Pandemia, las actividades presenciales de AIESEC son limitadas, la virtualidad obligo a la organización a adaptarse y buscar nuevas formas de llegar a la membresía.

3.1.4. Oportunidades

- Trabajo conjunto con otras ONGs
- Intercambios internacionales
- Alianzas con universidades y empresas.
- Tecnología

3.1. AIESEC

AIESEC es una organización global, sin fines de lucro, formada por jóvenes de entre 18 y 30 años de todo el mundo. Sus miembros están principalmente interesados en temas globales, interculturalidad, liderazgo y emprendimiento.

En AIESEC, los jóvenes desarrollan sus capacidades a través de sus programas internos de miembros, liderazgo e intercambio. Actualmente la red internacional de AIESEC incluye más de 150.000 miembros en 128 países y territorios. Es la organización internacional de jóvenes más grande del mundo, reconocida por la ONU. Está presente en unas 2.400 universidades de todo el mundo, proporcionando más de 30.000 experiencias de liderazgo a sus miembros, y enviando jóvenes en 20.000 intercambios internacionales al año.

AIESEC recibe soporte de más de 4000 organizaciones asociadas alrededor de todo el mundo, para apoyar el desarrollo de los jóvenes y el acceso a personas con talento, que buscan el crecimiento personas.

AIESEC en Bolivia se fundó en la ciudad de Cochabamba el año 1994 y desde entonces venimos trabajando y creciendo en pro del apoyo a la juventud boliviana. Actualmente tenemos Comités Locales en: Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Expansión Potosí y Expansión Oruro, en los últimos 5 años ha hecho posible que más de 2500 jóvenes bolivianos embajadores, 20 empresas aliados, 350 miembros.

AIESEC en Tarija se fundó el 5 de enero de 2013 y desde entonces venimos trabajando y brindando oportunidades a la juventud tarijeña actualmente con 25 miembros activos, 3 alianzas con empresas y más de 150 personas que realizaron su intercambio.

3.1.1 Denominación

La organización se denominará AIESEC en Bolivia. AIESEC en Bolivia se constituye como comité miembro de AIESEC Internacional con sede en Montreal, Canadá, coordinando las labores en las oficinas de Bolivia

3.1.2 Objeto

Promover el desarrollo, social, cultural, económico y tecnológico de Bolivia.

En desarrollo de su objeto AIESEC en Bolivia podrá:

- Facilitar oportunidades a estudiantes y recién egresados de Bolivia de instituciones de educación superior, para realizar una pasantía o práctica profesional en oficinas de AIESEC y organizaciones de Bolivia y el extranjero, en el marco de un proceso integral de aprendizaje.
- Organizar foros, conferencias y eventos de carácter académico de escalas locales, sub - locales, o internacionales, dirigidos a la ilustración, orientación, actualización o intercambios de conocimientos y experiencias.
- Crear oportunidades de exposición e interacción entre gente joven de diferentes culturas y nacionalidades y de estos con comunidades locales y extranjeras.
- Lograr una interacción fraternal entre sus miembros, ex miembros y distintos actores de la sociedad, para facilitar el desarrollo del liderazgo en las actuales y futuras generaciones de dirigentes.

3.1.3 The AIESEC WAY

➤ Naturaleza

AIESEC es una asociación global, apolítica, independiente, sin búsqueda de lucro y dirigida por estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Sus miembros están interesados en temáticas mundiales, liderazgo y gestión.

AIESEEC no discrimina raza, color, sexo, orientación sexual, credo, religión, nacionalidad, etnia u origen social.

➤ **Visión**

Desarrollar la Paz y pleno desarrollo del potencial humano.

➤ **Misión**

Ser la plataforma internacional para que los jóvenes exploren y desarrollen su potencial de liderazgo de manera que generen un impacto positivo en la sociedad.

➤ **Nuestro Impacto**

Nuestra plataforma internacional permite que jóvenes exploren y desarrollen su potencial de liderazgo para generar un impacto positivo en la sociedad.

➤ **Valores**

Activar el liderazgo: Impulsamos la acción proactiva personal para el bien común.

Demostrar integridad: Somos consistentes y transparentes en nuestras decisiones y acciones. Llevamos a cabo nuestros compromisos y nos conducimos en una forma acorde a nuestra identidad.

Vivir la diversidad: Procuramos aprender de las diferentes formas de vida y opiniones presentes en nuestro entorno multicultural. Respetamos y promovemos activamente el involucramiento de cada individuo.

Disfrutar la participación: Creamos un ambiente dinámico a partir de la activa y entusiasta participación de los individuos. Disfrutamos ser parte de AIESEEC.

Modelo de liderazgo

Consciente de ti mismo: Entender e vivir valores personales, Focalizarse en tus fortalezas, sobre las debilidades y explorar nuestras pasiones.

Orientado a Soluciones: Aceptarse y mostrar resiliencia al encarar desafíos, transmitir positividad incluso en momentos difíciles.

Ciudadano Global: Creer en tus habilidades para marcar la diferencia en el mundo, interés en temas y problemas globales, participar y tomar responsabilidad para mejorar el mundo.

Empoderar a otros: Comunicarse efectivamente en diversos ambientes, desarrollar y empoderar a otras personas, comprometerse con otros a conseguir grandes metas

Figura N° 1. AIESEC WAY



AIESEC IS A GLOBAL, INDEPENDENT, NON-POLITICAL, NOT-FOR-PROFIT YOUTH-RUN ORGANIZATION. AIESEC DOES NOT DISCRIMINATE ON THE BASIS OF GENDER, SEXUAL ORIENTATION, DISABILITIES, CREED, OR RELIGION, NOR ON THE BASIS OF NATIONAL, ETHNIC, OR SOCIAL ORIGIN.

Fuente. AIESEC Way, AIESEC Internacional 2020

314 Compendio-Respecto a nuevos miembros

➤ Ingreso de nuevos miembros

El ingreso de nuevos miembros se llevará a cabo a partir de un proceso de Reclutamiento de Miembros, dirigido por Team Management en conjunto con el Executive Board.

Artículo 22.- Comité evaluador

I. El Consejo de Evaluación es la instancia conformada con el objeto de evaluar los perfiles de los jóvenes que participaron dentro del proceso de Reclutamiento de miembros para determinar a los miembros potenciales que serán invitados a formar parte del Comité Local.

II. El Consejo de Evaluación está constituido por el Cuerpo Ejecutivo y será presidido por el presidente del Comité Local y People Management.

III. El Consejo de Evaluación determinará los perfiles que serán invitados a formar parte de la organización y dispondrá su invitación y notificación.

IV. Las reuniones del Consejo de Evaluación son reservadas y debe mantenerse en todo momento la reserva de las discusiones en éstas.

Artículo 23.- Invitación y notificación a miembros nuevos

I. Los participantes del proceso de Reclutamiento de Miembros que hayan sido seleccionados por el Consejo de Evaluación para ingresar a la organización serán notificados con la decisión e invitados a formar parte de la organización por PM (People Management) mediante correo electrónico.

II. A partir de la notificación, los miembros nuevos gozarán del status de aspirantes.

➤ **Derechos**

Son derechos de los miembros:

- a. A participar en los productos de AIESEC
- b. A participar en las sesiones de la Asamblea General
- c. A solicitar documentación pertinente sobre la organización (Full Member)
- d. A recibir información sobre la organización
- e. A contar con una cuenta en la plataforma virtual de AIESEC Internacional (AI)
- f. A contar con un correo electrónico corporativo
- g. A recibir una certificación de que es miembro de AIESEC
- h. A Solicitar material corporativo pertinente de la organización
- i. A recibir reconocimiento público o en especie por su desempeño en la organización
- j. A ser escuchado o sancionado de acuerdo a la situación
- k. A denunciar ante el Cuerpo Ejecutivo cualquier acto o comportamiento que vaya en contra de los intereses de la organización y los valores de AIESEC
- l. A recibir un trato profesional, ético, igualitario, respetuoso por parte de todos los miembros de la organización sin distinción a su estatus
- m. A no ser obligado a realizar conductas o actividades que se le sean contrarias a su ética moral.

➤ **Deberes**

Son deberes de los miembros:

- a. Conocer y dar cumplimiento estricto al presente Compendio Local
- b. Cumplir el Compendio Nacional y Compendio Internacional
- c. Participar de manera continua y activa en las actividades de la organización
- d. Cumplir las funciones que les sean asignadas para el buen funcionamiento de la organización
- e. Mantener relaciones de cordialidad y respeto mutuo
- f. Mantener una comunicación fluida con la membresía
- g. Respetar la marca, logotipo y nombre de AIESEC
- h. Utilizar el correo electrónico corporativo como el principal medio de comunicación en la organización
- i. Ingresar de manera periódica a la plataforma virtual de AI
- j. Mantener reservada la información interna de la organización, administrar correctamente y evitar su difusión no autorizada
- k. No tener ninguna deuda con el Comité Local ni con el Comité Miembro
- l. Abstenerse de incurrir en las infracciones descritas en el Compendio Local
- m. Participar como delegado en los eventos locales (full member)
- n. Asistir a las Reuniones Generales y Asambleas Locales Legislativas convocadas
- o. Permanecer en la etapa de aspirante por no más de un (1) mes
- p. Permanecer en la etapa de miembro oficial por no más de seis (6) meses

- q. Permanecer en la etapa de miembro probatorio por no más de un (1) mes
- r. No utilizar la información interna de AIESEC con fines personales

➤ **Responsabilidad**

- I. Todo miembro del LC es responsable penal, civil y administrativamente por los delitos, daños, infracciones y hechos ilícitos cometidos en contra del Comité Local.
- II. Todo miembro deberá responder por los daños ocasionados en los eventos a los que asista.
- III. Todo miembro es responsable por el daño económico que pudiera ocasionar al Comité Local.
- IV. El resarcimiento del daño es independiente a la sanción que correspondiera de acuerdo a lo establecido en el presente Compendio Local.
- V. La responsabilidad es asumida por cada miembro independientemente de las acciones civiles o penales que correspondan.

315. Áreas de AIESEC

- **Marketing:** Encargado de generar estrategias de atracción y posicionamiento para nuestros programas de intercambio.

Misión: Ser la mejor área soporte a nivel local brindando los adecuados procesos de soporte, comunicación y fortalecimiento de marca.

Visión: Fortalecer casos prácticos a nivel nacional, siendo un área fuerte con altos procesos de ejecución en todos sus miembros.

Objetivo General:

- ✓ Posicionar AIESEC en el sector externo, facilitando el intercambio en los proyectos y generando Leadership roles.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fortalecer el AIESEC Brand y hacer relación marca producto comouna sola.
- ✓ Mejorar los procesos internos de comunicación y soporte para la consecución adecuada de estos en el LC.

El área de Marketing tiene dentro de su estructura dos coordinaciones, que responden a las necesidades actuales del área direccionadas al posicionamiento externo, al buen uso de la marca y al marketing como estrategia

- **Finanzas:** Encargado de generar auditorías internas y gestión de presupuestos.

Misión: Trabajar para que AIESEC en Tarija goce de viabilidad económica a partir de la gestión y el seguimiento de los recursos; así mismo, se ocupa de la ejecución de los diferentes procesos

financieros y administrativos se gestionen de manera transparente, legal y con la mejor calidad.

Visión: Entregar el comité a paz y salvo con AIESEC en Bolivia, consolidándose como un área eficiente cuyos procesos se encuentran claramente definidos y documentados.

Objetivo General:

- ✓ Hacer un comité financieramente sostenible adaptándose a los factores externos e internos que lo afectan.

Objetivos Específicos:

- ✓ Crear la cultura financiera.
 - ✓ Gestión Rápida y estandarizada de procesos.
 - ✓ Acompañar las áreas de intercambio en la documentación legal.
 - ✓ Lograr una participación en el mercado
 - ✓ Llevar un control eficiente de las finanzas de la organización
- **Talento humano:** Encargado de velar por el desarrollo y la experiencia de la membresía dentro de AIESEC

Misión: Realizar los procesos de manera eficiente en la organización, con el objeto de mejorar el desarrollo de competencias, motivación y liderazgo de la membresía; así mismo gestionar de manera óptima la utilidad del talento humano; direccionando el trabajo bajo aptitudes y habilidades que contribuyan a la retención de la membresía y al buen desempeño de los mismos, adaptándolos a las necesidades actuales y futuras de la organización.

Visión: El área de Talent Management, se visualiza emprendiendo acciones eficientes, alineadas a los principios y valores de la organización, así como también que cada uno de los procesos que se desarrollan en el área estén estandarizados bajo normas de calidad e innovación; todo esto encaminado a aumentar el rendimiento de AIESEC Tarija, bajo las prioridades de comunicación efectiva y sinergia.

Objetivo General: Desarrollar una excelente experiencia hace referencia a las diferentes etapas por las que pasa un miembro para vivir su experiencia integral de aprendizaje de toda la membresía generando oportunidades de aprendizaje.

Objetivos Específicos:

- ✓ Implementar los procesos simples, rápidos y estandarizados que generen efectividad.
- ✓ Entrenamiento y capacitaciones a la membresía para desarrollar profesionales con alto potencial de liderazgo.
- ✓ Acompañar y direccionar durante el proceso de formación a la membresía.
- ✓ Ofrecer el mejor clima organizacional en la organización basado en la motivación y el reconocimiento al trabajo.

El área de Talent Management tiene dentro de su estructura tres personas encargadas del reclutamiento, selección, motivación y capacitación de la membresía, que responden a las necesidades actuales del área de talento humano con su enfoque a training y tracking.

- **Pasantías profesionales de entrada (ventas):** Es el área que está en contacto con empresas y Startups para la venta del programa Emprendedor Global y que vela profesionales por la experiencia de los intercambistas que vienen a Bolivia a realizar pasantías
- **Pasantías sociales de entrada (ventas):** Es el área que está en contacto con colegios y ONG para la venta del programa Voluntario Global y que vela por la experiencia de los intercambistas que vienen a Bolivia a realizar pasantías sociales

Misión: Identificar oportunidades de intercambio para aumentar los números de productividad del comité local ofreciendo de esta forma más experiencias de aprendizaje.

Visión: Posicionarse en mercado local como la mejor oferta de intercambios

Objetivo General:

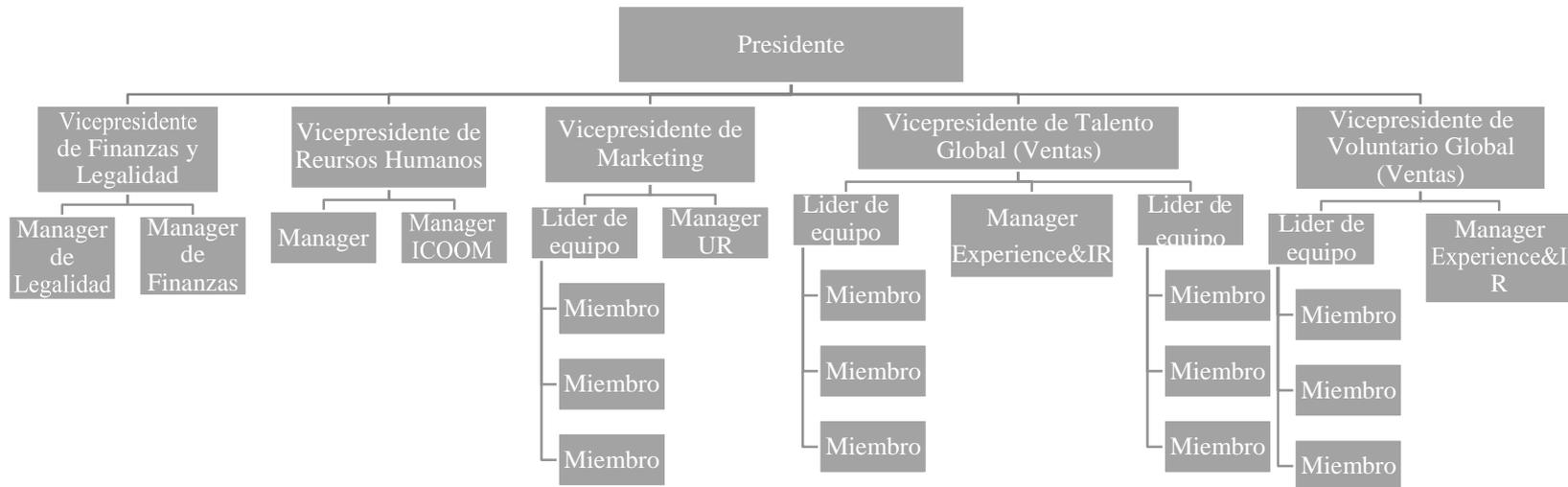
- ✓ Realizar experiencias de intercambio en realizar (hace referencia a enviar practicantes profesionales a trabajar a otros países) de la mejor calidad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conseguir intercambios de la mejor calidad.
- ✓ Efectividad en las campañas promocionales de oportunidades de intercambio que ejecute.
- ✓ Dar calidad en la experiencia integral de intercambio

3.2.5. Organigrama

Figura N°2. Organigrama de AIESEC Tarija



Fuente. AIESEC Tarija

3.1.6 Programas

➤ **Voluntariado Global**

Ser un Voluntario Global es una experiencia intercultural para jóvenes que desean obtener un desarrollo personal y dejar un impacto positivo en el mundo.

Con esta experiencia voluntaria realizarás proyectos sociales en ONG, Escuelas o Fundaciones en el país de tu preferencia, hay diferentes áreas de trabajo social y todos los proyectos están vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestas por la ONU. Los proyectos tienen una duración de 6 a 8 semanas y el único requisito es tener entre 18 y 30 años para dejar tu huella en el mundo.

Beneficios

- ✓ Trabajo en equipos multiculturales.
- ✓ Creación y desarrollo de proyectos en desarrollo social.
- ✓ Red de contactos en otro país.
- ✓ Tercerización de procesos de apertura de oportunidades de voluntariado internacional.
- ✓ Acompañamiento constante a la organización y al pasante por parte de AIESEC a lo largo de la experiencia

Requisitos

- ✓ Edad: 18-30
- ✓ Duración proyecto: 6 – 8 semanas
- ✓ Precio: 2.250 Bs
- ✓ Organización: ONG
- ✓ Incluye: ONG cubiertos (al menos 1 comida al día).

➤ **Talento Global**

Short term: Programa enfocado para jóvenes universitarios estudiantes, egresados para realizar una práctica preprofesional en el exterior con una duración de 6 a 12 semanas. Donde desarrollará sus habilidades profesionales en un ámbito internacional, y la universidad validará las mismas. Se accederá a un host en el país donde realice esta práctica permitiéndole desempeñar la práctica de la mejor manera posible.

Beneficios

- ✓ Aplica tus habilidades y conocimientos en un entorno práctico.
- ✓ Exposición Internacional: Gana experiencia trabajando en nuevas culturas e industrias.
- ✓ Desarrolla tu liderazgo.
- ✓ Recibirá host (alojamiento).

Requisitos

- ✓ Edad: 19-30
- ✓ Precio: 3200 bs
- ✓ Horas de trabajo: 35 – 45 hrs. Semanales

Campos de trabajo: Administración de Empresas; Administración de Negocios; Ingenierías; Finanzas; Tecnologías de la información; Ingenierías; Finanzas Humanos; Informática; Diseño Gráfico y más.

Long term: Programa está enfocado a jóvenes egresados y titulados ya que tendrá duración de 27 a 72 semanas que será tomada como una oferta laboral en el exterior.

Planteando la posibilidad de unirse a la cartera de empleo para los alumnos de la universidad. Generando la oferta laboral en el exterior para generar una oportunidad laboral para los estudiantes de la universidad.

Beneficios

- ✓ Aplica tus habilidades y conocimientos en un entorno práctico.

- ✓ Exposición Internacional: Gana experiencia trabajando en nuevas culturas e industrias.
- ✓ Desarrolla tu liderazgo.
- ✓ Recibirá un salario adicional

Requisitos

- ✓ Edad: 19-30
- ✓ Precio: 4000 bs
- ✓ Horas de trabajo: 35 – 45 hrs. Semanales
- ✓ Campos de trabajo: Administración de Empresas; Administración de Empresas; Tecnologías de la información; Ingenierías; Finanzas Ingenierías; Finanzas, Diseño Gráfico y más.

➤ **Profesor Global**

Puedes adquirir experiencia en nuevos entornos interculturales, equiparse con nuevas habilidades y agregar valor a la escuela o institución en la que trabajarás. Nuestras oportunidades de enseñanza son muy diversas: tanto si busca enseñar por primera vez como si ya es un maestro experimentado.

Short term: proyecto con duración de 9 - 12 semanas donde pueden enseñar sus conocimientos y así contribuir al desarrollo de sus alumnos

Long term. proyecto con duración de 27 - 78 semanas donde pueden enseñar sus conocimientos y así contribuir al desarrollo de sus alumnos

Campos de trabajo: Enseñanzas básicas (Matemáticas; historia; etc.)
Enseñanza de idiomas, otros.

Beneficios

- ✓ Todas las oportunidades generan un monto salarial durante la experiencia.
- ✓ Adquiere tu experiencia profesional en nuevos ambientes culturales.
- ✓ Prueba nuevas experiencias y refina tus habilidades

Requerimientos

- ✓ Edad: 19-30
- ✓ Duración: 9 – 78 Semanas
- ✓ Precio: Bs.3200(Short); Bs 4000(Long)
- ✓ Horas de Trabajo: 35 – 45 hrs. Semanal

3.17. Alianzas de AIESEC BOLIVIA

Figura N°3. Alianzas de AIESEC Bolivia



Fuente. AIESEC Bolivia

3.2. ANÁLISIS FODA

321. Fortalezas

- Cultura organizacional establecida y repartida por los miembros de la organización.
- Misión y visión encaminada a las actividades diarias de AIESEC
- Innovación y dinamismo
- Capacitación y formación constante en temas de liderazgo, marketing, finanzas y ventas.
- Se tiene un compendio local que establece los derechos y responsabilidades de la membresía.
- Flexibilidad y promueve la diversidad
- AIESEC fomenta la activación del liderazgo y brindar las herramientas que permitan a los jóvenes ser agentes de cambio
- Buen ambiente de trabajo.

322. Debilidades

- La falta de remuneración deja a pocos voluntarios dentro de la organización.
- No se utilizan en forma óptima técnicas de selección de personal
- 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.
- Ausencia de métricas en los procedimientos de reclutamiento y selección.
- Falta de estandarización e informalidad de procesos.

- No hay una capacitación para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Falta de seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal causa retrasos.
- Ausencia de base de datos de personal potencial no se utilizan en forma óptima técnicas de selección de personal

323. Amenazas

- Mayor posicionamiento de otras organizaciones sin fines de lucro en Tarija.
- Casos de reclamos internacionales por mal desempeño o descuido de la membresía.
- 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 Tarija.
- Pandemia, las actividades presenciales de AIESEC son limitadas, la virtualidad obliga a la organización a adaptarse y buscar nuevas formas de llegar a la membresía.

324. Oportunidades

- Trabajo conjunto con otras ONG
- Intercambios internacionales
- Alianzas con universidades y empresas.

CAPITULO IV
MARCO PRÁCTICO

4. MARCO PRACTICO

4.1. INFORME DE ENTREVISTA A PRESIDENTRE DE AIESEC Y VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS DE AIESEC

En las entrevistas con el presidente y vicepresidente de AIESEC, se identificó el proceso que realiza en el reclutamiento y selección de personal es de la siguiente manera:

El tipo de reclutamiento o método es externo, el proceso comienza con determinar que miembros seguirán y que miembros se retiraran para saber el número de miembros que se va admitir, después, se realiza la planificación con recursos humanos y marketing para el ATRACCTION, en este caso se usa medios externos como redes sociales para publicar las artes, después sigue el proceso de selección que se realiza una entrevista a los postulantes, el equipo de recursos humanos es el encargado de realizar estas entrevistas, sigue el assessment center que es una prueba de simulación, se selecciona conjuntamente con los líderes de cada área, para la inducción se realiza un evento Breaking Borders donde se capacita a la membresía nueva.

Los medios de reclutamiento externo que se utilizan en AIESEC son : Redes sociales, referidos y relaciones universitarias.

Según los directivos, la empresa cuenta con un formulario de solicitud de admisión que es realizada a nivel nacional lo cual si hay información como datos personales del postulante pero a la organización tendría mas efectividad si se podría agregar poder enviar el CV.

Los dos consideraron que no se realiza un seguimiento antes y después lo cual también faltaría una base de datos para que los procesos se realicen de manera eficiente y eficaz. No se realiza una capacitación a la área de recursos humanos o personas responsables para los procesos de reclutamiento y selección.

A nivel nacional se bajan los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal estos no se cumplen totalmente, el reclutamiento para externos se realiza dos veces al año, actualmente en Marketing lanzan las convocatorias por redes sociales y referidos (miembro invita a un amigo) por la pandemia, antes se realizaba stands informativos en universidades y sesiones informativas.

La descripción de puestos la información la bajan de nivel nacional y cada departamento debe adaptar a su mercado, a su realidad. Se destaca por parte del presidente y la vicepresidenta de recursos humanos la importancia de tener un plan de reclutamiento y selección.

Se identifico en la entrevista, que no existen medibles en la selección que cada postulante no tiene una calificación. No se realizan pruebas psicotécnicas, ni de personalidad, ni de competencias, pero si una prueba simulación que es el assessment center.

Las entrevistas que se realizan no tienen una estructura, es una conversación natural y solo es una entrevista. El presidente y la vicepresidenta destacaron que, si el reclutamiento y selección no se realiza de buena manera, no seleccionan al postulante idóneo puede influir a no cumplir los objetivos de la organización.

4.2. ENCUESTA REALIZADA A MIEMBROS

4.2.1. Tabulación y análisis de datos

Tabulación y análisis de datos del cuestionario dirigido a la membresía de AIESEC Tarija para identificar las falencias en el proceso de reclutamiento y selección.

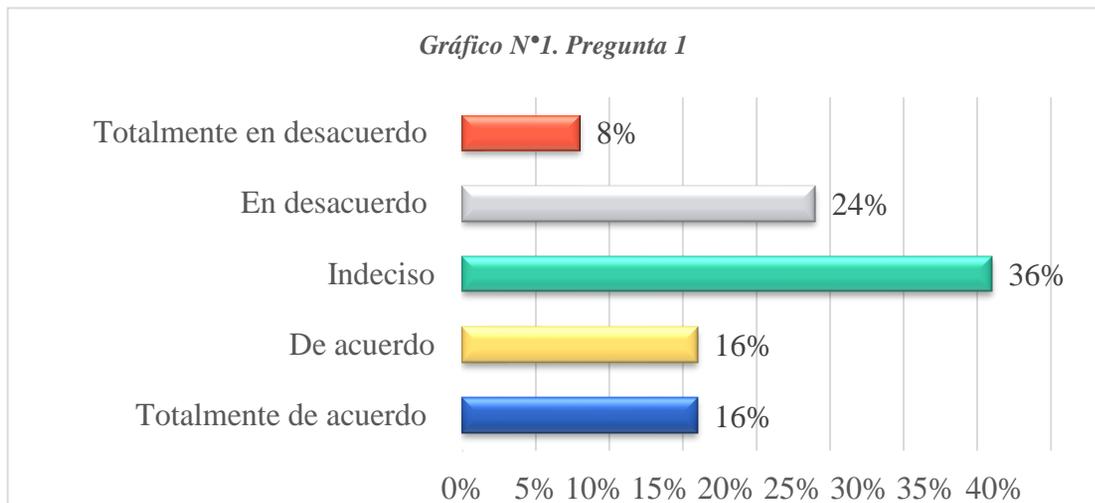
Pregunta 1. El proceso de reclutamiento y selección de personal se realizó de manera planificada y organizada según su perspectiva.

Tabla N°1. Pregunta 1

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	16%
<i>De acuerdo</i>	4	16%
<i>Indeciso</i>	9	36%
<i>En desacuerdo</i>	6	24%
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	8%
<i>Total</i>	25	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico N°1. Pregunta 1



Fuente. Elaboración propia.

El 36% de la membresía es neutral o indecisa a que el proceso de reclutamiento y selección de personal es planificado y organizado, 16 % está totalmente de acuerdo que los procesos si se realizan de manera planificada y organizada, 24% está en desacuerdo que los procesos se realicen de manera planificada y organizada y 8%

de la membresía está totalmente en desacuerdo que los procesos se realicen planificadamente y orgánicamente.

Más de la mitad de la membresía que participo en los procesos de reclutamiento y selección de personal siente que no hay una total planificación de su proceso esto puede ser por retraso de los procesos, no tenga indicadores o medición de los procesos, que se realice de manera desordenada.

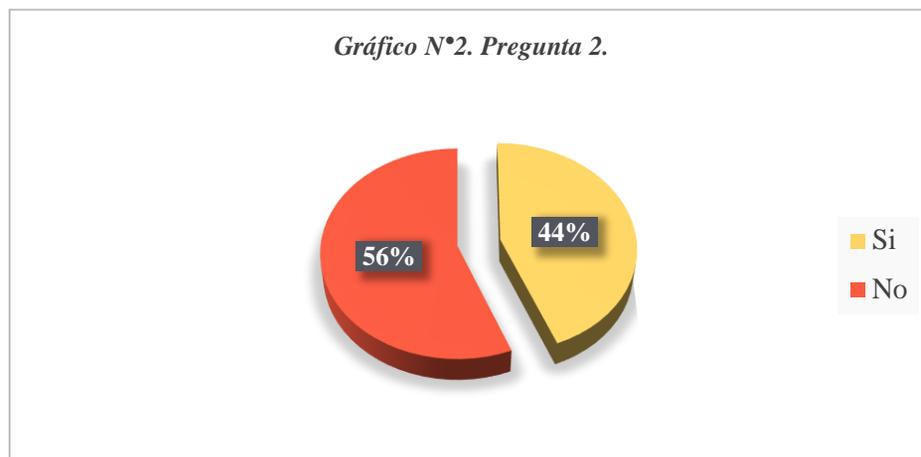
Es necesario una planificación adecuada de los procesos para que se realicen de manera efectiva y eficiente

Pregunta 2. ¿En las publicaciones en las diferentes redes sociales había la información suficiente sobre las postulaciones?

Tabla N°2. Pregunta 2.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	<i>11</i>	<i>44%</i>
<i>No</i>	<i>14</i>	<i>56%</i>
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100%</i>

Fuente. Elaboración Propia.



Fuente. Elaboración propia.

El 56% de la membresía considera que la publicación en diferentes redes sociales no tiene la información suficiente sobre las postulaciones, mientras, el 44% considera que sí tiene la información suficiente en las postulaciones.

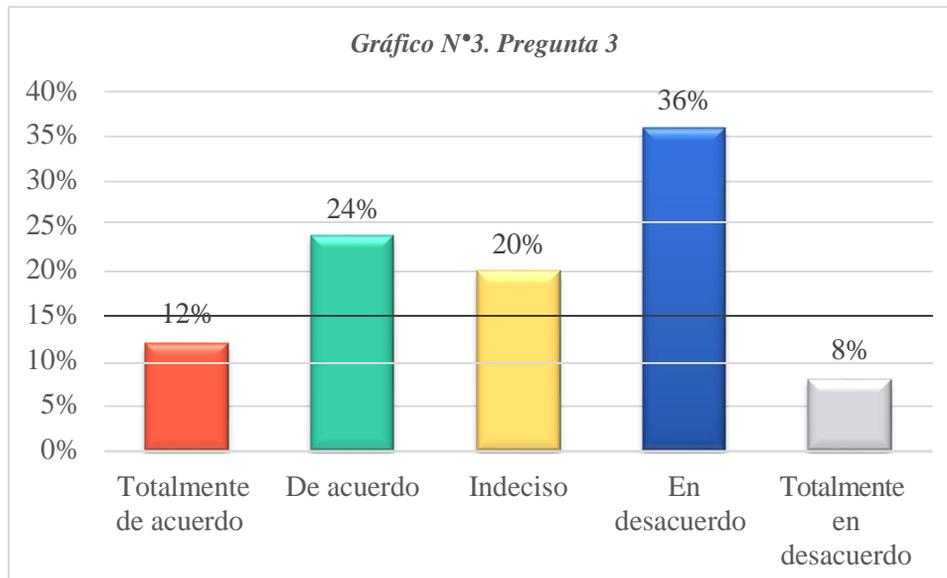
Es importante que en las convocatorias tenga la información inicialmente de la empresa, beneficios, requisito y funciones del puesto. Si la membresía mencionó que la información era insuficiente es posible que uno de estos datos faltaron.

Pregunta 3. El formulario de solicitud tenía la información suficiente y necesaria de las vacantes.

Tabla N°3. Pregunta 3.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	3	12%
<i>De acuerdo</i>	6	24%
<i>Indeciso</i>	5	20%
<i>En desacuerdo</i>	9	36%
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	8%
<i>Total</i>	25	100%

Fuente. Elaboracion Propia.



Fuente. Elaboración propia.

El 36% de la membresía está en desacuerdo con que el formulario de solicitud tenía la información suficiente y necesaria sobre las vacantes, 24% de la membresía está de acuerdo, 20% de la membresía se siente indecisa sobre si el formulario de solicitud tiene información suficiente y necesaria de las vacantes, 12% está totalmente de acuerdo y el 8% está en total en desacuerdo que el formulario tiene la información suficiente y necesaria de las vacantes.

La información de los postulantes se obtiene en estos formularios, los formularios se realizan mediante PODIO, los datos que deben estar en el formulario es nombre y apellido, edad, universidad, etc.

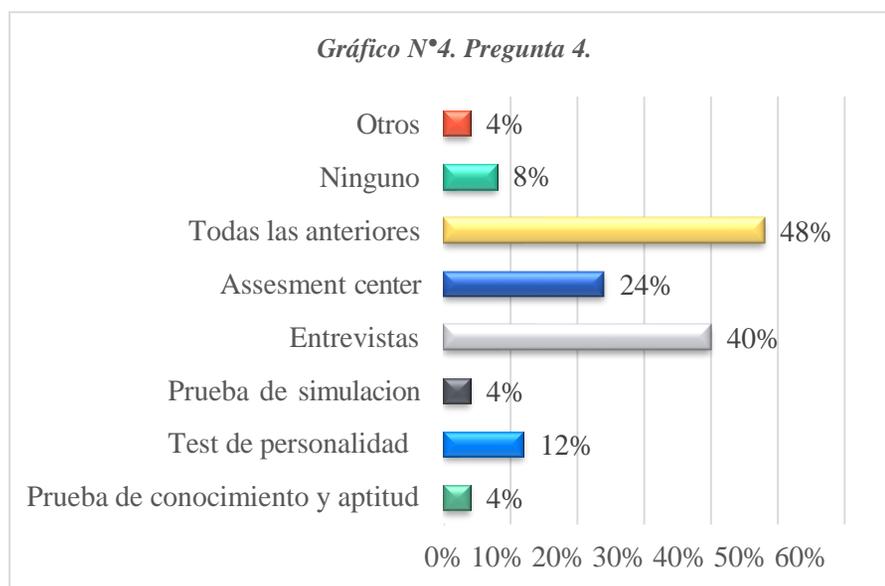
Pregunta 4. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección que se realizaron para ingresar a AIESEC? Puede seleccionar más de una opción.

Tabla N°4. Pregunta 4.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Prueba de conocimiento y aptitud</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
<i>Test de personalidad</i>	<i>3</i>	<i>12%</i>
<i>Prueba de simulacion</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>
<i>Entrevistas</i>	<i>10</i>	<i>40%</i>
<i>Assesment center</i>	<i>6</i>	<i>24%</i>
<i>Todas las anteriores</i>	<i>12</i>	<i>48%</i>
<i>Ninguno</i>	<i>2</i>	<i>8%</i>
<i>Otros</i>	<i>1</i>	<i>4%</i>

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico N°4. Pregunta 4.



Fuente. Elaboración propia.

Según el resultado de las entrevistas el 48% de la membresía cree que se usan todas las técnicas que se dio como opción como el assesment center, test de personalidad, entrevistas, prueba de simulación, test de personalidad y prueba de conocimiento y

aptitud. El 40% de la membresía para ingresar pasaron por las entrevistas, 24% de la membresía paso por el assessment center, 12% de la membresía realizaron la prueba de personalidad, 8% de la membresía indica que no paso por ninguna técnica de selección, 4% indica que paso por la prueba de simulación y por la prueba de conocimiento y aptitud.

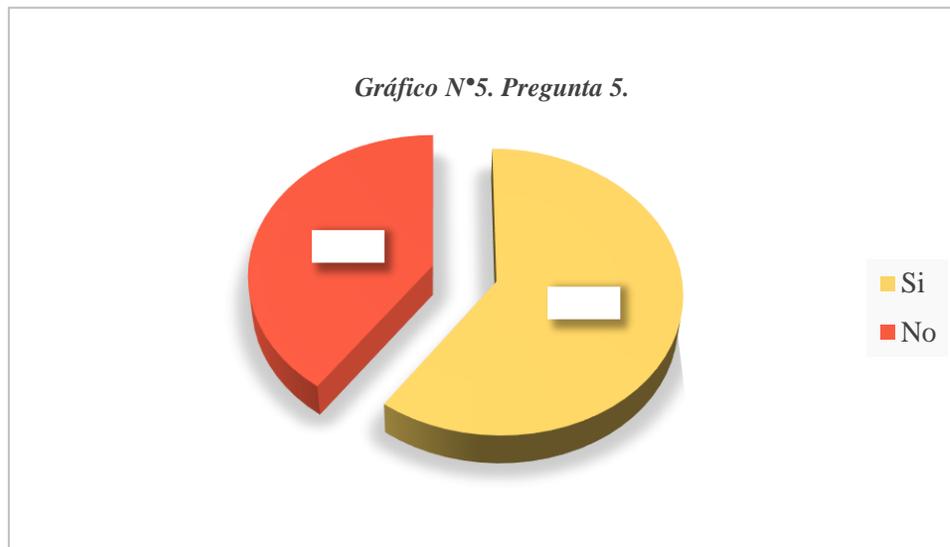
La técnica de la entrevista es la más usada en los procesos de selección en las empresas porque se obtiene datos relevantes, pero es necesario tener otras técnicas de selección como las pruebas de personalidad, simulación con la aplicación efectiva.

Pregunta 5. Durante la entrevista, pude hablar sobre mis habilidades, experiencia y objetivos profesionales relevantes

Tabla N°5. Pregunta 5.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	15	60%
<i>No</i>	10	40%
<i>Total</i>	25	100%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

En los resultados de la encuesta el 60% membresía indica que pudo hablar sobre sus habilidades, experiencia y objetivos mientras el 40% indica que no pudo hablar sobre sus habilidades, experiencias y objetivos esto se puede dar razón que no hay preguntas en la entrevista que puedan expresar estos puntos de igual manera se debe verificar el formato de preguntas en las entrevistas y si es el mismo.

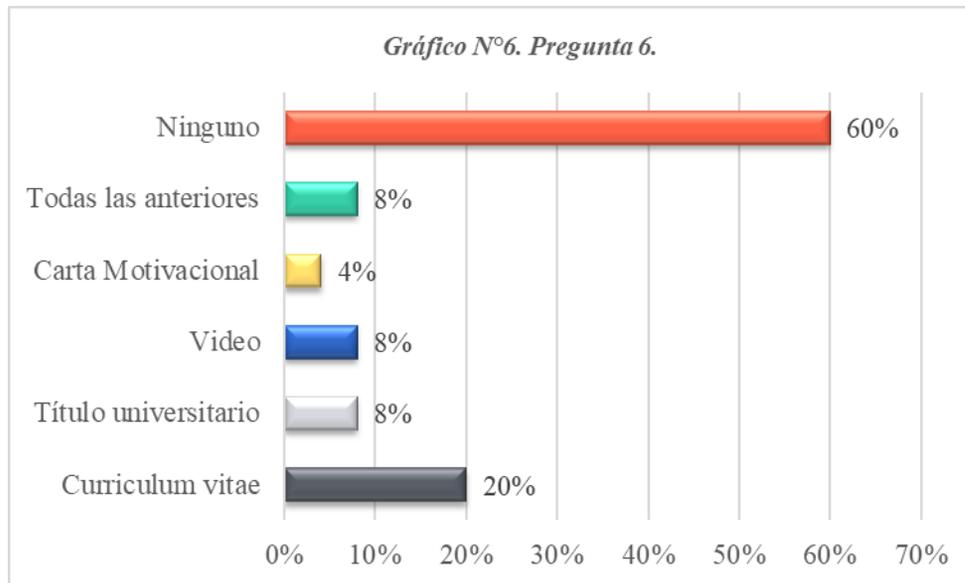
Las entrevistas son realizadas de manera informal y sin una estructura para evaluar lo cual no hay preguntas elaboradas para que el postulante pueda defenderse en la entrevista.

Pregunta 6. ¿Qué documentos/archivos le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar? Puede seleccionar más de una opción

Tabla N°6. Pregunta 6.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Curriculum vitae</i>	5	20%
<i>Título universitario</i>	2	8%
<i>Video</i>	2	8%
<i>Carta Motivacional</i>	1	4%
<i>Todas las anteriores</i>	2	8%
<i>Ninguno</i>	15	60%

Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración propia.

En los resultados de las encuestas el 60% de la membresía de AIESEC no presento ni un documento/archivo en la entrevista, 20% si les exigieron el currículum vitae, el 8% indica que todas las opciones, video, título universitario y el 4% les exigieron su carta motivacional. La organización no exige totalmente los requisitos lo cual tendría un plus al solicitar archivos/documentos que ayude a la empresa en la selección del personal y así mismo el seguimiento con una base de datos.

Se destaca que la organización debe tener una herramienta de control, por motivo que la membresía el 60% no presento y 20% si presento el currículum vitae lo cual indica que no hay un control además que es necesario tener el currículum vitae del postulante.

Pregunta 7. ¿Tiene claro las funciones del puesto que ocupa actualmente?

Tabla N°7. Pregunta 7.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	72%
No	5	28%
Total	21	100%

Fuente. Elaboración Propia.



Fuente. Elaboración propia.

Un 72% de la membresía de AIESEC conoce y tiene claro las funciones que debe cumplir del puesto que ocupa actualmente y un 28% que no tiene claro las funciones que debe cumplir se requiere que toda la membresía tenga claro las funciones.

Se puede interpretar que AIESEC tiene un buen proceso de inducción al ingresar a la organización mediante capacitaciones e integración de nuevos miembros.

También que, si los miembros tienen conocimiento de sus funciones, es porque la empresa tiene la descripción de cada puesto.

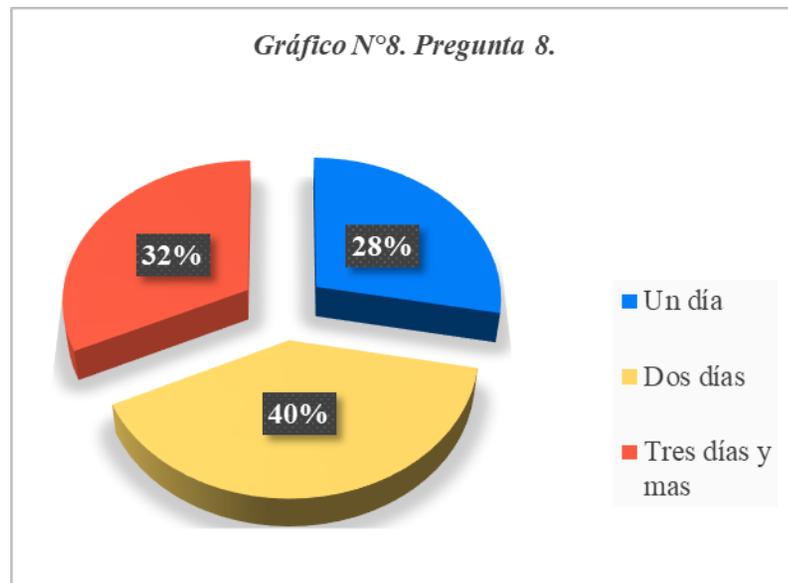
Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo se tardó el reclutador en responder él envió de tu formulario?

Tabla N°8. Pregunta 8.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Un día	7	28%
Dos días	10	40%
Tres días y ma.	8	32%
Total	25	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico N°8. Pregunta 8.



Fuente. Elaboración propia.

El 40% de la membresía indica que la organización les respondió dos días después de mandar el formulario de admisión, 32% respondió a que se tardó más de tres días lo cual esto sugiere más control dado que la primera impresión de la organización a los

postulantes y por último el 28% tardó un día en ser contactados lo cual es lo más óptimo.

Demuestra que hay cierto retraso en la respuesta por parte de AIESEC, debe ser inmediata.

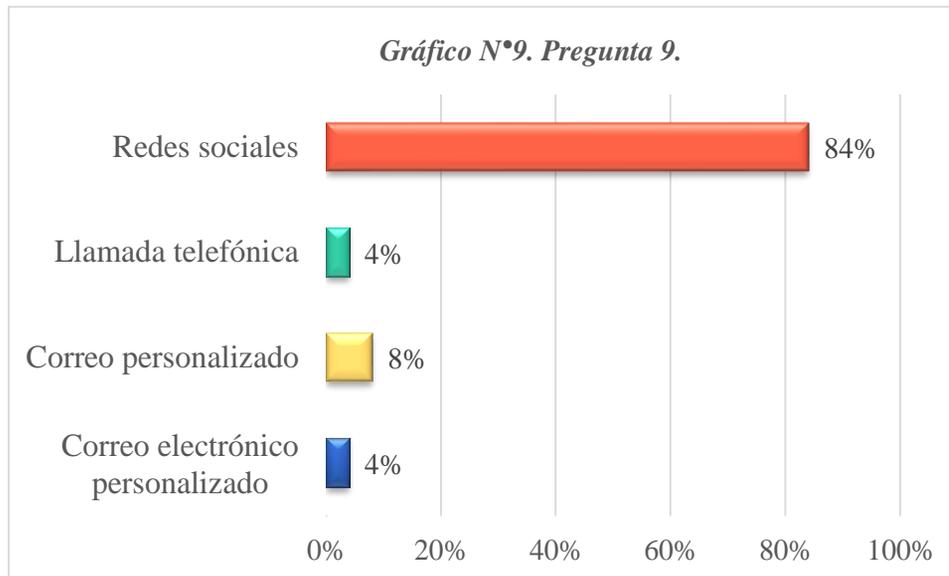
Pregunta 9. ¿Cómo fue contactado por AIESEC para concertar una entrevista?

Tabla N°9. Pregunta 9.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Correo electrónico personalizado</i>	1	4%
<i>Correo personalizado</i>	2	8%
<i>Llamada telefónica</i>	1	4%
<i>Redes sociales</i>	21	84%
<i>Total</i>		100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico N°9. Pregunta 9.



Fuente. Pregunta 9.

El 84% respondió que fue contactado mediante redes sociales en este caso WhatsApp para poder concertar la entrevista, el 4 % por llamada telefónica, el 8% por medio de

un correo personalizado y el 4% correo electrónico automático. Para mejorar estos procesos y dar más seriedad se analiza de ver un correo personalizado dado que es el primer contacto con el postulante.

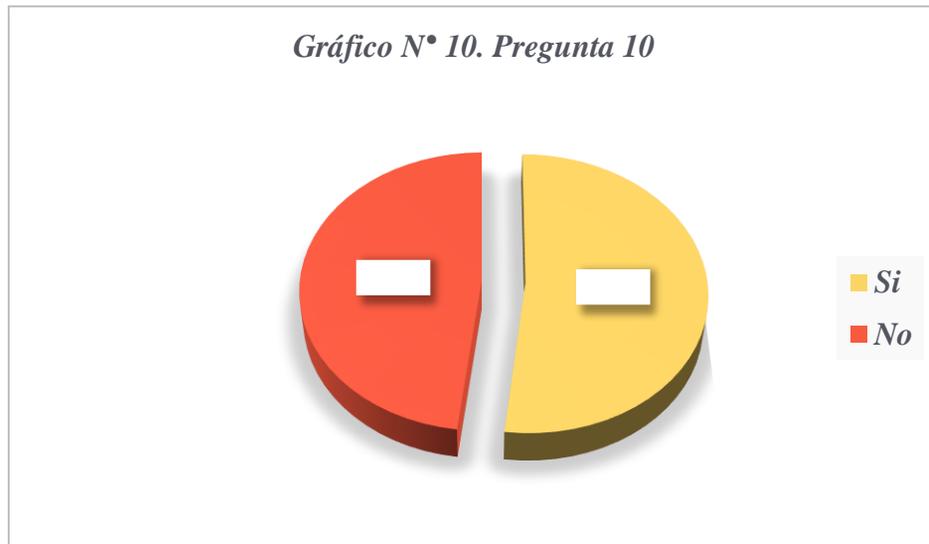
Pregunta 10. ¿Crees que el encargado te explicó claramente el proceso de reclutamiento?

Tabla N°10. Pregunta 10.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico N° 10. Pregunta 10



Fuente. Pregunta 10

Al comenzar el proceso de reclutamiento en las admisiones el encargado debe explicar con claridad el proceso, podemos ver que el 48% de la membresía indicó que no se le explicó el proceso y el 52% que sí se le explicó esto es un factor que influye mucho al desarrollo del proceso de manera eficiente y efectiva.

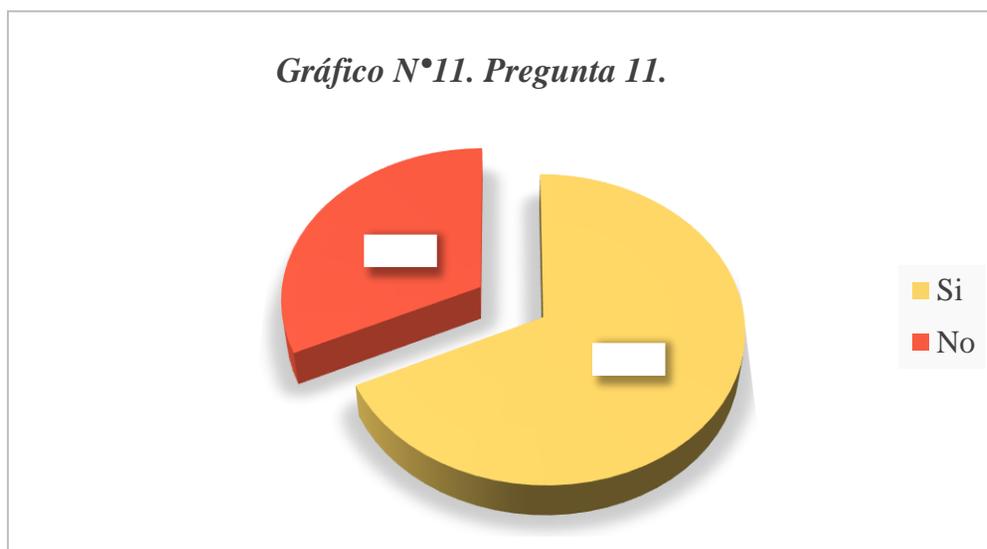
Pregunta 11. En caso de que no pudiera venir a nuestra oficina, ¿Le ofrecieron la posibilidad de realizar la entrevista virtual?

Tabla N°11. Pregunta 11.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico N°11. Pregunta 11.



Fuente. Elaboración propia.

El 68% de la membresía respondió que si les ofrecieron la posibilidad de realizar la entrevista virtual y el 32% que no se les ofreció esa opción.

Actualmente con la situación de la pandemia la posibilidad de que las entrevistas se realicen virtualmente es necesario, AIESEC tiene la facilidad de tener acceso gratuito y limitado del Zoom al ingresar con el correo de cualquier miembro.

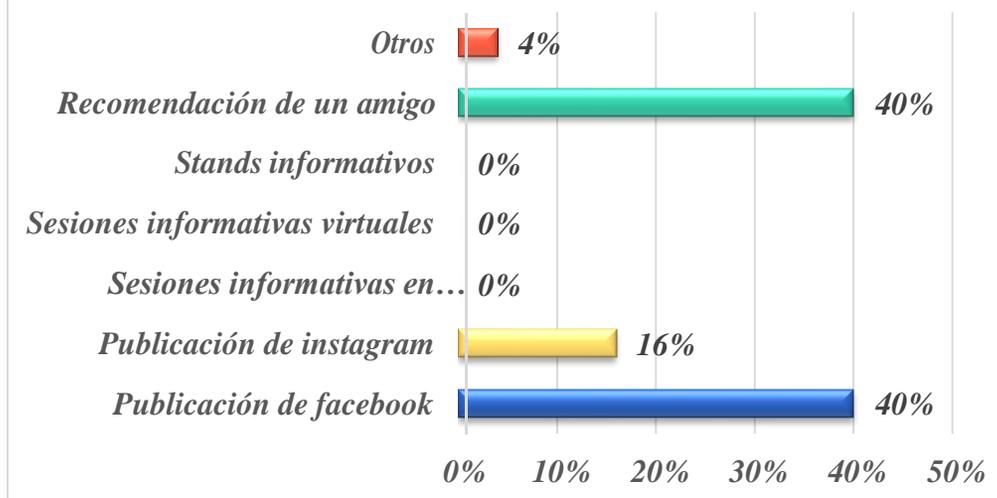
Pregunta 12. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a AIESEC?

Tabla N°12. Pregunta 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Publicacion de facebook	10	40,00%
Publicacion de instagram	4	16,00%
Sesiones informativas enuniversidad	0	0,00%
Sesiones informativas virtuales	0	0,00%
Stands informativos	0	0,00%
Recomendación de un amigo	10	40,00%
Otros	1	4,00%
Otros	25%	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfica N°12. Pregunta 12



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados son los siguientes el 40% de la membresía entro porque un amigo le recomendó la organización, también por medio de publicación de Facebook. El 16% de la membresía ingreso por medio de la publicación de Instagram y 4% la fuente de reclutamiento fue Otros.

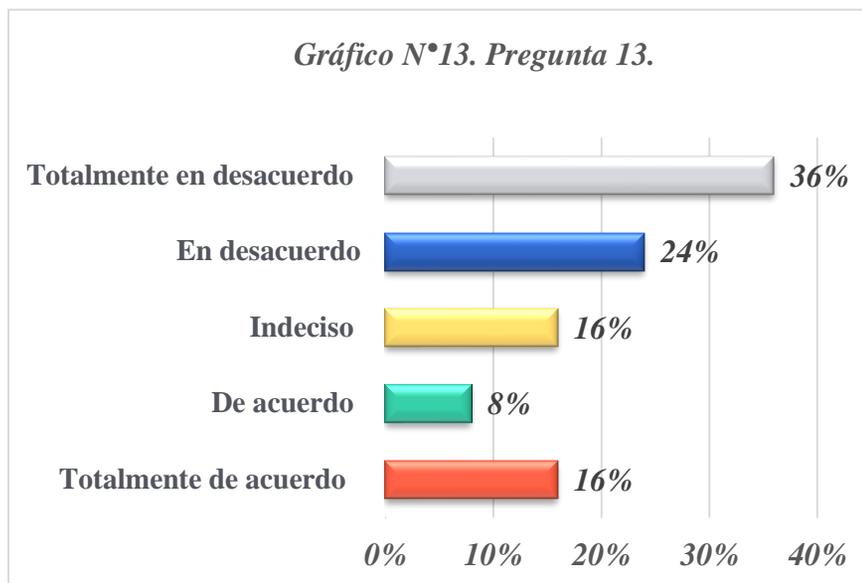
Los miembros actuales fueron reclutados justamente cuando se estuve en cuarentena lo cual justifica el que la membresía fue reclutada por Facebook y por recomendación de un amigo a razón que no podían realizar actividades presenciales.

Pregunta 13. Lograste demostrar todas tus habilidades y competencias en las actividades del amigo le Center.

Tabla N°13. Pregunta 13.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	16%
<i>De acuerdo</i>	2	8%
<i>Indeciso</i>	4	16%
<i>En desacuerdo</i>	6	24%
<i>Totalmente en desacuerdo (5)</i>	9	36%
<i>Total</i>	25	100%

Fuente. Elaboración propia.



Fuente. Elaboración propia.

El 36% de la membresía está totalmente en desacuerdo en que si logro demostrar todas sus habilidades y competencias en las actividades del está center, 24% está en desacuerdo, el 16% es neutral o indeciso, el 8% está de acuerdo y el 16% está totalmente de acuerdo que logro demostrar todas sus habilidades y competencias.

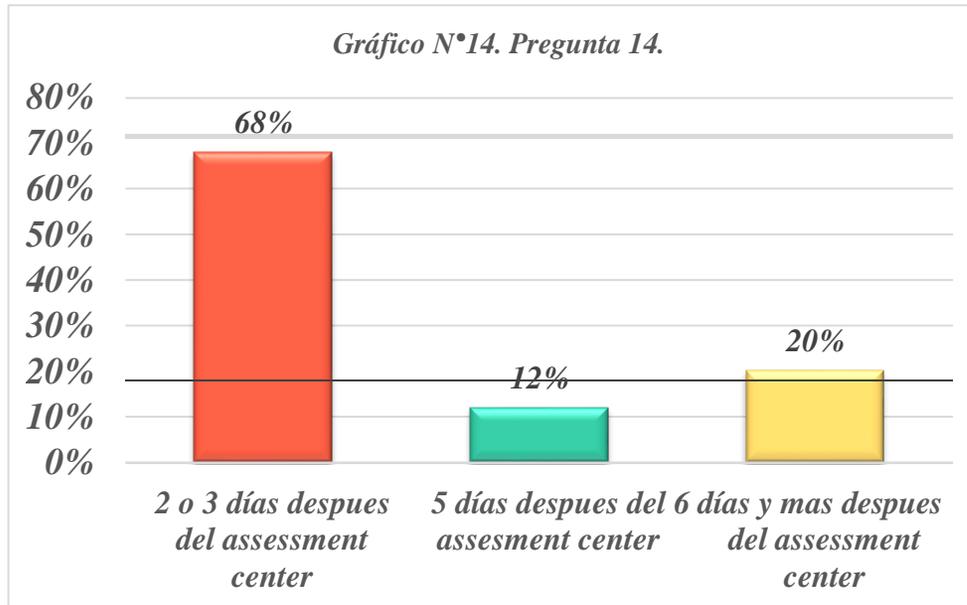
Con estos resultados se analiza de que las actividades no están dando la oportunidad a los aspirantes a demostrar sus habilidades y competencias.

Pregunta 14. ¿En cuántos días te dieron la respuesta que fuiste seleccionado para ser parte de AIESEC?

Tabla N°14. Pregunta 14.

<i>Observaciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>2 o 3 días despues del assesment center</i>	17	68%
<i>5 días despues del assesment center</i>	3	12%
<i>6 días y mas despues del assesment cen</i>	5	20%
<i>Total</i>	25	100%

Fuente. Elaboración propia.



Fuente. Elaboración propia.

El 68% de la membresía fue contactada 2 o 3 días después del está center, 12% de la membresía fue contactada 5 día después del assessment center y el 20% fue contactada 6 días y más después del assessment center.

Es necesario un timeline de actividades para saber en qué momento se debe realizar cada paso, para no tener retrasos y para el cumplimiento en tiempo de cada actividad.

Pregunta 15. ¿Hay algún comentario o sugerencia adicional que tengas para mejorar el proceso de reclutamiento?

- Que además que usen WhatsApp para contactarse al momento del reclutamiento lo hagan por medio de correo igualmente, esto aportará mayor seriedad y formalidad al proceso
- Explicar que es lo que harían esas personas en AIESEC y como es la cultura aiesecca, Sería bueno porque es algo en lo que destacamos
- Dar más información y que conozcan más personas sobre AIESEC

- Realizar actividades para romper el hielo y los participantes se sientan relajados y puedan mostrar lo mejor de sí.

4.2.2. Análisis de datos de encuesta a los miembros de AIESEC

Se realizó un cuestionario estructurado para identificar las falencias que tiene el proceso de reclutamiento desde la perspectiva de miembros que pasaron el proceso anteriormente.

El proceso de reclutamiento se realiza por método externo, por medio de redes sociales y campañas de referidos esto más que todo por la actualidad que limita a actividades presenciales.

La encuesta se realizó a 25 miembros de AIESEC con la finalidad de conocer cómo se lleva a cabo los procedimientos del reclutamiento y selección personal para conocer los cuellos de botella para elaborar el plan de reclutamiento y selección de personal.

Lo primero que se identificó en los cuestionarios es que el 78% de la membresía sintió que el proceso de reclutamiento y selección no estaba totalmente planificado o se realizaba de manera informal.

En la convocatoria no había información suficiente sobre la organización debido a eso los postulantes no sabían bien a lo que estaban entrando, el formulario es de gran importancia que tengan los datos dado que se necesita para la organización relacionado al perfil que necesita.

Para el proceso de reclutamiento en momento de contactar para la entrevista se hace mediante redes sociales, en este caso WhatsApp, es un medio informal lo cual se

prefiere que sea mediante una llamada o correo de igual manera al momento que los postulantes son admitidos o no a la organización.

Los postulantes tienen la opción de hacer su entrevista virtual es una medida importante dado a la actualidad, el mensaje que se manda al seleccionado es informal por redes sociales en este caso WhatsApp,

Las técnicas utilizadas de AIESEC son las entrevistas y el assessment center lo cual no utilizas las pruebas psicotécnicas o de personalidad.

Finalmente, la última pregunta proponía a los miembros a dar nuevas ideas o retroalimentación.

CAPITULO V

PROPUESTA

5. PROPUESTA

En toda la indagación efectuada en la investigación se pudo evidenciar que, en el Área de recursos humanos respecto al reclutamiento y selección de personal, existe un inadecuado procedimiento al momento de admitir nuevos miembros. Estos inconvenientes generan retrasos en los procesos de reclutamiento y selección, en la capacitación, personal no idóneo para el cargo e inclusive y el no cumplimiento de los objetivos de la organización.

La presente propuesta pretende lograr que se realice un proceso de reclutamiento y selección de personal de calidad, ya identificadas las debilidades o falencias mejorar sus procesos y que la nueva membresía posea la habilidad para el desarrollo del puesto, motivación y competitividad para el desarrollo efectivo de sus funciones, y así mismo cumplir con los tiempos establecidos en el reclutamiento, selección y admisión. Sabemos que hoy en día la persona se destaca por su talento, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, a través de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos.

Es por eso que contar y darle importancia al talento humano se vuelve una estrategia empresarial, que hace competitiva a la organización, porque sus trabajadores son muy capaces, están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias, motivación y desarrollo, se alcance los objetivos y las metas propuestas.

5.1. Objetivo general

Realizar un plan de reclutamiento y selección de personal con una planificación estructurada y organizada con las métricas para que este cumpla con los objetivos que

tiene AIESEC al tener la membresía idónea poder seguir aportando con la visión, paz y pleno desarrollo humano.

5.2. Objetivos específicos

- Elaborar procedimientos estratégicos que contribuyan al óptimo proceso de reclutamiento de personal.
- Realizar Timeline de las actividades del proceso de reclutamiento y selección.
- Elaborar la estructura de la entrevista con sus respectivos indicadores y medibles para la evaluación de cada postulante.
- Proponer pruebas de personalidad, 16 PF, DISC y la selección por competencias.

5.2.1. Planeación de recursos humanos

Figura N°4. Talent Planing en AIESEC Internacional



Fuente. AIESEC internacional.

La propuesta se alinearán con los lineamientos de AIESEC Internacional y con las teorías estudiadas. Antes de pasar el reclutamiento y selección se debe pasar por estas etapas que propone AIESEC internacional.

Talent Review: Se analiza información de la membresía para entender sus necesidades y la tendencia que afecta el flujo de los miembros a través de la experiencia AIESECA y el desempeño de los miembros. Actualmente son 25 miembros y para los puestos disponibles son 7 miembros nuevos.

Figura N° 5. Planeación de puestos, Elaboración propia.

Presidente									
Vicepresidente de Ventas Ogt		Vicepresidente Ventas oGV		Vicepresidente de Recursos Humanos		Vicepresidente de Finanzas y Legalidad		Vicepresidente de Marketing & Brand	
LCVP Name	Ocupado	LCVP Name	Ocupado	LCVP Name	Ocupado	LCVP Name	Ocupado	LCVP Name	Ocupado
TL Consideration	Ocupado	TL 1 Name	Ocupado	Manager 1 Name	Ocupado	Manager Legality	Cesar	Manager UR, events	Nuevo
Manager Exp, IR	Ocupado	Manager Exp, IR	Ocupado	Manager ICOOM	Nuevo	Manager Finance	Nuevo	TL B2C MKT	Ocupado
TM	Ocupado	TM	Ocupado					Graphic Designer	Nuevo
TM	Nuevo	TM	Nuevo					OGV Specialist	Ocupado
TM	Ocupado	TM	Nuevo					OGT Specialist	Nuevo
TL Consideration	Ocupado								
TM	Ocupado								
TM	Nuevo								
TM	Ocupado								

Fuente. Elaboración propia.

En la Figura N°5. se puede ver los puestos disponibles y los puestos ocupados, que personal va necesitar AIESEC Tarija.

Cuadro N°6. Construcción del perfil

Persona building AIE SEC en Tarija 1.2021	
	Team member
	<i>Requerimientos</i>
	<i>Perfil de competencias</i>

Fuente. Elaboración propia

Person Building: Se realiza el perfil del miembro ideal, para segmentar el mercado y guiar para saber qué tipo de miembro necesita la organización. **Cuadro N°6. Construcción de Perfil.**

RRHH Goals: Se Define la meta de nuevos miembros y, por ende, la meta de potenciales (leads) que nos ayudarán a alcanzar nuestras metas.

➤ **Metas e indicadores del reclutamiento y selección**

La meta de reclutamiento y selección de personal es obtener 70 inscritos, 66 personas contactadas, 54 entrevistados, 37 admitidos en las entrevistas e pruebas y 7 admitidos en el assessment center.

Figura N° 6. Metas y Conversión Rates

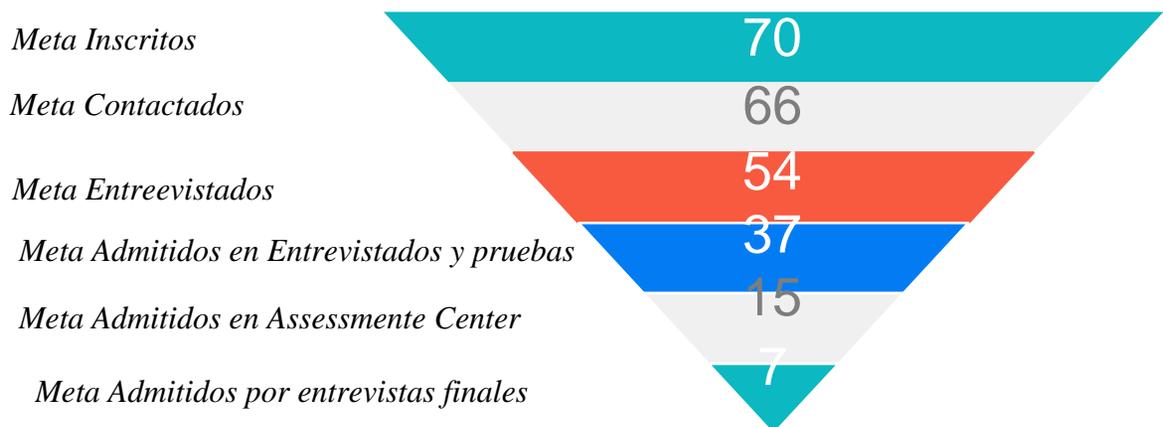


Tabla N° 15. Metas y Conversión Rates

Admisiones AIESEC Tarija		
Indicador 1	Conversion Rate	Indicador 2
70 inscritos	95% <i>Conversión Rate</i>	66 contactados
66 contactados	80% <i>Conversión Rate</i>	54 contactados
54 admitidos primera etapa	70% <i>Conversión Rate</i>	37 admitidos primera etapa
37 admitidos primera etapa	20% <i>Conversión Rate</i>	7 admitidos última etapa

Fuente. Elaboración Propia

Timeline and Local Atracción planning: Se prepara para ejecutar las estrategias de atracción local, mapear sinergias, canales, todo lo que nos sirva para encontrar a nuestros miembros ideal

Cuadro N° 7. Cronograma de Actividades.

Fuente. Elaboración propia

Construcción del perfil: Se hace una descripción del perfil idóneo de AIESEC tomando en cuenta : disponibilidad horaria, universidad, carrera, edad, valores, descripción del perfil, competencias, intereses y comportamientos/actitudinales.

Talent Planing&Capacitación: Se realiza la planificación y la capacitación a la membresía para prepararlos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se capacitará en los temas:

Reclutamiento

Selección

Técnicas de selección

Entrevistas

Sobre el uso de las herramientas de evaluación y seguimiento

Reclutamiento /attraction planing: Se realiza la planificación para el reclutamiento, convocatorias, campañas, en que medio se publicara, que se utilizara, las fechas en este caso se utilizara el método de reclutamiento externo.

Atraccion/ Convocatorias y Campañas: El lanzamiento de las convocatorias debido al Covid 19 las campañas se realizarán mediante redes sociales (reclutamiento online), dependiendo de la situación de poder realizar por otro medio presencial se tomará la acción.

Inicio de campaña: El inicio de campaña es trabajo en conjunto con la entidad nacional.

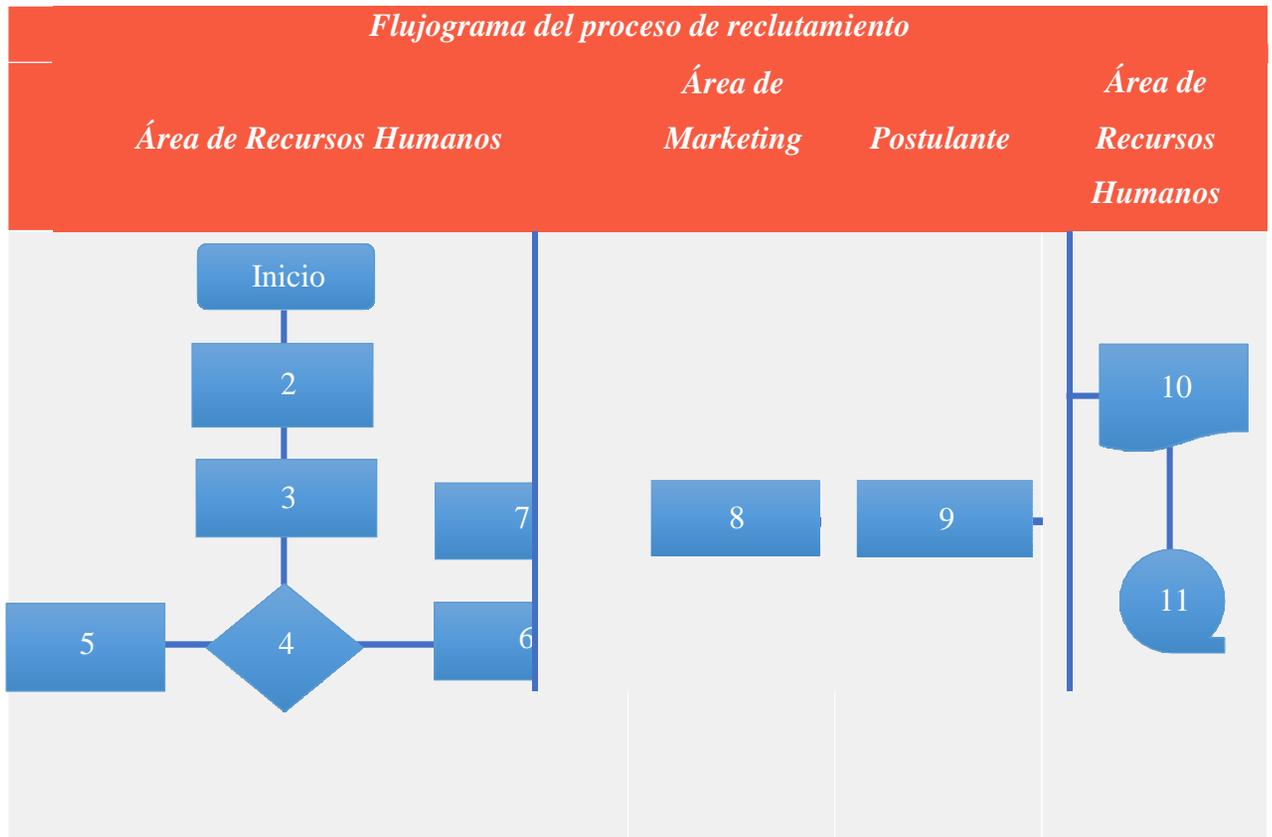
Instagram: En Instagram se pagará por la publicidad de una imagen por semana por ADS.

Facebook: En Facebook se pagará por la publicidad de una imagen por semana.

Publicaciones orgánicas: Son la imagen que comparten los miembros de AIESEC en Facebook estas se realizara, dos imágenes en la última semana.

5.2.2. Proceso de reclutamiento

Figura N° 7. Flujograma del proceso de reclutamiento



Fuente. Elaboración propia

<i>Símbolo</i>	<i>Actividad</i>
	<i>Inicia el proceso de reclutamiento</i>
	<i>El área de recursos humanos realiza un análisis del puesto para construir el perfil que se necesita (descripción del puesto)</i>
	<i>Se realiza la convocatoria de reclutamiento</i>
	<i>Se decide que método de reclutamiento se realizara en este caso AIESEC utiliza el método externo</i>
	<i>Método Interno no se utiliza</i>
	<i>Método externo, que se llevara a cabo en el reclutamiento se verifica que canales se utilizara</i>
	<i>Planificación de la convocatoria</i>
	<i>Lanzamiento de campaña de reclutamiento de nuevos miembros de AIESEC Tarija</i>
	<i>El postulante llena el formulario con sus datos y sube su CV en el formulario. El formulario es por medio de Podio.</i>
	<i>Formulario recibido en recursos humanos</i>
	<i>Continuación a Etapa 2</i>

Proceso reclutamiento de la 1ra. etapa**Paso 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto****Paso 2: Elaboración de Convocatoria en Base al Perfil del Puesto/Talent****Paso 3: Formulario de postulación****Paso 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto**

Se hizo un análisis con la vicepresidenta de recursos humanos y conjuntamente con la información obtenida se hizo una descripción del perfil de puesto esto es necesario para las herramientas de selección y evaluación porque se deben relacionar con el desempeño en el puesto de trabajo en cuestión.

En la descripción del perfil del puesto se detalla sobre las responsabilidades, funciones y también donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Los puestos disponibles son los siguientes:

1. Miembro de Marketing: Cuadro N° 8..
2. Miembro en Ventas. Cuadro N° 9
3. Miembro en Diseño Grafico N°10
4. Miembro Relaciones Universitarias Cuadro: N°11
5. Miembro Manager de Finanza:s N° Cuadro N°12
6. Miembro encargado de ICOOM: Cuadro N°13

Cuadro N° 8. Descripción de puestos, Miembro en Marketing

<i>Descripción de Puestos</i>			
<i>Nombre del Puesto</i>	TM Consideration	<i>Perfil</i>	Proactivo, Organizado, Enfocado a metas, Respuesta rápida.
<i>Area</i>	Ventas	<i>Habilidades</i>	Ingles Basico, Google docs y Comunicación efectiva
<i>División</i>	Bachilleres y Universitarios	<i>Conocimientos</i>	Se adquirirá el Knowledge necesario durante el VEC y conocimientos en ventas
<i>Reporta a</i>	Vicepresidente de Ventas OGT y OGV		
<i>Resumen</i>			
El TM Consideration es el encargado de hacer el contacto rápido de los LEADS, dar apoyo y soporte durante su proceso de consideration, preparation, experience y post experience a los EPs, para asegurar el CO del EP.			
<i>Responsabilidades</i>			
Seguimiento de Eps (clientes) desde APP hasta CO. Preventa hasta posventa.			
Contacto rápido de los EPs (menor a 24horas). Entrevistar clientes.			
<i>Experiencias</i>			
<i>Principales funciones</i>			
Asegurar el cumplimiento de las metas planeadas desde APP hasta CO.			
Manejo del equipo y enfocarlo a metas.Trackeo de las metas, process time y conversion rates de la entidad local.			
Adaptación de las estrategias nacionales de acuerdo a la realidad local.			
Asegurar la implementación de Team Standards en el equipo de consideration			
<i>Realizado por:</i>		<i>Fecha de modificacion:</i>	

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro N°9. Descripción de puestos, Miembro en Ventas.

Descripción de Puestos			
Nombre del Puesto	Product Specialist (oGV / oGT) Consideration Marketing Bachiller y Universitarios Vicepresidente de Marketing	Perfil	Proactivo, Abierto a feedbacks, Pensamiento estratégico, Organizado (a) en DDLs, Comprometido con el área y respuesta rápida.
Area		Habilidades	Cero excusas, Orientado a soluciones, Orientado a resultados y personas, Trabajo bajo presión y Inglés Básico /intermedio
División		Conocimientos	B2C SOP, Manejo de DataStudios, Manejo de excel avanzado, Herramientas de data análisis, Estudio / Segmentación de Mercados, Expa & Podio y Entendimiento de Operaciones OGV / OGT
Reporta a			
Resumen			
<p>El Product Specialist (OGV/OGT) Member es responsable de generar estrategias para el producto correspondiente de OGX, actualización de podio de su producto correspondiente a MKT, trackeo del contacto en menos de 24 horas por parte de operaciones en sinergia con el TL y entendimiento del mercado de su producto generando leads enfocados mejorando el ratio de conversión de SU-APL.</p>			
Responsabilidades			
<p>B2C SOP Manejo de DataStudios Manejo de excel avanzado Herramientas de data análisis Estudio / Segmentación de Mercados Expa & Podio</p>			
Experiencias			
Principales funciones			
<p>Strategies for OGV / OGT products: Crear estrategias para generar resultados de MKT y de operaciones OGX Entendimiento del mercado local: Entender al consumidor en su ciudad en sinergia con OGX con una correcta investigación de mercados. Sinergia con OGX: Responsable trackear el contacto de los SU & Leads del producto correspondiente en menos de 24 horas. C.R SU-APL OGX: Responsable de alcanzar un óptimo ratio de conversión SU-APL en sinergia con OGV/OGT (12% OGV: 5% OGT) Cumplimiento de meta SU & Leads: Responsable de a través de las estrategias poder cumplir la meta planteada de SU & Leads enfocados para OGV/OGT.</p>			
Realizado por:		Fecha de modificación:	

Fuente. Elaboración propia

Cuadro N°10. Descripción de puestos Diseño Gráfico

<i>Descripción de Puestos</i>			
<i>Nombre del Puesto</i>	Graphic Designer Specialist	<i>Perfil</i>	Proactivo, Organizado, Enfocado a metas, Respuesta rápida.
<i>Area</i>	Marketing	<i>Habilidades</i>	Cero excusas, orientado a soluciones, orientado a resultados, orientado a personas, trabajo bajo presión y Inglés Básico /Intermedio
<i>División</i>	Bachilleres y Universitarios	<i>Conocimientos</i>	Manejo de excel avanzado, Adobe Illustrator, Photoshop, Canva u otros programas de edición, Edición de videos, Expa & Podio, Entendimiento de Operaciones, Mínimos de auditoría de Brand.
<i>Reporta a</i>	Vicepresidente de Marketing		
<i>Resumen</i>			
El Graphic Designer Specialist Member es responsable de crear artes y videos para los productos correspondientes de su coordinación (OGX/ICX), solicitar publicaciones & ADs para generar resultados de posicionamiento de marca y SU-Leads (OGX) empresas u organizaciones (ICX), así como realizar parte de las auditorías de BRAND en conjunto con su TL.			
<i>Responsabilidades</i>			
Realizar artes para la atracción de los productos correspondientes en la coordinación. Realizar videos para la atracción de los productos correspondientes en la coordinación. Responsabilidad en el cumplimiento de interesados(SU/Leads/Empresas u organizaciones). Cumplimiento de parte de auditorías del BRAND.			
<i>Experiencias</i>			
Ayudar a los demas, desarrollo profesional, buenos estudiantes, ventas, voluntariado, viajes, planes turísticos, ONU, SDGs			
<i>Principales funciones</i>			
Artes para la generación de resultados: Adaptar artes nacionales, crear artes locales para generar posicionamiento de marca y personas/ empresas interesadas de acuerdo a los productos de la coordinación. Videos para la generación de resultados: Crear videos para generar posicionamiento de marca y personas / empresas interesadas de acuerdo a los productos de su coordinación Meta de SU/Leads/Empresas u organizaciones: Responsabilidad en el cumplimiento de la meta planteada de acuerdo al producto Cumplimiento de Auditorías del Brand: Responsable de cumplir todos los mínimos de auditorías de Brand dadas por ECB y			
<i>Realizado por:</i>		<i>Fecha de modificacion:</i>	

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro N°11. Encargado en Relaciones universitarias.

Descripción de Puestos			
Nombre del Puesto	University Relations Specialist	Perfil	Proactivo, Abierto a feedbacks, Facilidad de palabras, Comunicación efectiva, Profesional, Relacionamento externo, Organizado (a) en DDLs, Comprometido con el área y respuesta rapida.
Area	Marketing	Habilidades	Cero excusas, Orientado a soluciones, Orientado a resultados, Trabajo bajo presión, Inglés Básico / intermedio, Networking basico, Habilidades sociales y de negociación
División	Bachiller y Universitarios	Conocimientos	CRM de Universidades, Manejo de excel avanzado, Manejo de marca hacia externos, Podio, University Management, Red de contactos básica y Entendimiento de Operaciones
Reporta a	Vicepresidente de Marketing		
Resumen			
El University Relations Specialist Member es responsable de cumplir con las actividades del CRM de Universidades, armar un cronograma de actividades con las potenciales universidades de su mercado para asegurar nuestro posicionamiento de marca y resultados de productos; así como generar convenios con estas mismas buscando que los programas de AIESEC se convaliden y tengan relevancia en la universidad.			
Responsabilidades			
Cumplir las actividades del CRM de Universidades			
Meeting con universidades			
Actividades de trabajo con las universidades			
Convenios con Universidades del mercado.			
Experiencias			
Principales funciones			
CRM de Universidades: Lograr el cumplimiento efectivo del CRM de universidades asegurando el 15% del index en su entidad local			
Meeting con universidades: Tener meeting con universidades / facultados / centros de estudiantes buscando tener actividades en conjunto y convenios.			
Actividades con las universidades: Armar un cronograma de actividades con las universidades para generar espacios físicos/ virtuales de presencia de AIESEC para nuestros productos.			
Convenios con universidades: Generar convenios buscando la convalidación de nuestros productos y un mínimo de intercambios con la universidad; así mismo con facultades y centros de estudiantes.			
Realizado por:		Fecha de modificación:	

Cuadro N°12. Descripción de puestos. Encargado en ICOOM

Descripción de Puestos			
Nombre del Puesto	Manager ICOMM	Perfil	Adaptabilidad, Creatividad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Constancia, Buena capacidad de comunicación, Activo en Redes Sociales y espacios virtuales
Area	Recursos Humanos	Habilidades	Organización, Comunicación, Trabajo en Equipo, Manejo de redes sociales, Data Analysis, Creatividad, Innovación y Proactividad
División	Bachilleres o Universitarios	Conocimientos	Diseño y creación de material gráfico, Conocimiento de herramientas de edición y diseño, Línea Gráfica y brand Nacional de AIESEC Bolivia, Conocimiento de la marca interna y externa de AIESEC,
Reporta a	Vicepresidente de Recursos Humanos		
Resumen			
Responsable de la creación y gestión de contenido digital y actividades virtuales, de comunicación y engagement con la membresía y campaña de R&R. Encargado de la gestión de Social Networks a nivel local.			
Responsabilidades			
Responsable de elaborar soporte digital y actividad en redes sociales para reporte de R&R, material gráfico y actividades de engagement virtual con la membresía			
Experiencias			
Principales funciones			
Elaborar e implementar estrategias de Engagement digital con la membresía			
Diseño de material gráfico para redes			
Asistir a reuniones de sinergia con EST ICOMM PM			
Gestión de campañas R&R			
Publicaciones en redes sociales locales Reportes de implementación de campañas			
Realizado por:		Fecha de modificación:	
<i>Fuente. Elaboración propia.</i>			

Cuadro N°13. Descripción de puestos, Manager de finanzas

Descripción de Puestos			
Nombre del Puesto	Manager Finance	Perfil	Entendimiento del área, Proactivo, Organizado, Enfocado a metas, Respuesta rápida.
Area	Finanzas y Legalidad	Habilidades	Manejo de equipos, Motivación a otros Office, Comunicación efectiva
Division	Bachiller y Universitarios	Conocimientos	Finance Standards, Inglés básico, Manejo de crisis.
Reporta a	Vicepresidente de Finanzas y Legal		
Resumen			
Esta persona es el responsable final del cumplimiento de 3 Estándares de Finanzas: Accounting, Budgeting y Sustainability. La creación de estrategias y herramientas para el control de los finance standards, el llenado de los surveys respectivos y seguimiento de los criterios a lograr en el mes a mes, que estarán a responsabilidad del mismo. También aporta de acuerdo a su comité local para tener ingresos por donaciones, nuevos convenios. A su cargo como líder de equipo: TM Products support.			
Responsabilidades			
Complete y prepare la documentación necesaria para la encuesta financiera mensual de FS, reporte escrito mensual sobre los gastos de ingresos del comité local, seguimiento del budget y sostenibilidad de productos y porcentaje de FS			
Experiencias			
Principales funciones			
Llenado del survey a tiempo y forma			
Presentar informes mensuales a su LCVP para saber el estado del comité			
Prevenir posibles inconvenientes a tiempo			
Dar soporte a sus miembros y al comité en general			
Realizado por:		Fecha de modificación:	

Fuente. Elaboración propia

Paso 2: Elaboración de Convocatoria en Base al Perfil del Puesto/Talent

En la elaboración de la convocatoria ira basado con el mensaje en la proposición de Valor del reclutamiento y en el perfil de los puestos (Marketing, Ventas, Finanzas).

Se utilizará el tipo de reclutamiento externo con el método de reclutamiento en línea mediante nuestras redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram) ytambién con una campaña de referidos considerando la situación actual, pero sí de alguna manera se podrían realizar actividades presenciales serían las siguientes: Stands informativos en universidades, saloneos y sesiones informativas.

Cuadro N°14. Actividades presenciales

Actividad	Lugar	Detalle
Stand Informativo/ Sesiones Informativas	UAJMS, UPDS y UCB	Para tener un lugar en las universidades, se debe mandar una carta con unas semanas de anticipación para el permiso, en los stands informativos es para dar a conocer AIESEC y las admisiones. (Desde semana 4 del primer mes de reclutamiento)
Saloneos	UAJMS, UPDS y UCB	Los saloneos, se manda la carta respectiva a las universidades para el solicitar el permiso de entrar a las aulas, para hablar de AIESEC. (Desde semana 4 del primer mes de reclutamiento)

Fuente. Elaboración propia

El método de reclutamiento online o en línea es una estrategia que se basa en la página web, portales de empleo, redes sociales, plataforma con perfiles especializados entre otros recursos. La principal ventaja es el ahorro de costos, un filtro más efectivo, permite acortar procesos de búsqueda mediante herramientas tecnológicas, su valor radica en la inmediatez y facilidad de interactuar con los candidatos.

Cuadro N°15. Canales de Reclutamiento

Canales de Reclutamiento	
Offline	
Impresiones	Banners, Posters, Flyers
En el campus / zonas para jóvenes	Stands informativos, Acto de relaciones públicas + marketing de guerrilla y sesiones informativas.
Online	
Facebook/Instagram	Página de entrada, Portada del perfil personal/compartido, Grupos, ADS

Fuente. Elaboración propia

La campaña en redes sociales:

Se ejecutará la Campaña para asegurarnos de que sus clientes potenciales coincidan con las personas a las que se dirige.

Las campañas de reclutamiento deberán seguir el Blue book (Libro del cuidado de la marca) y usar el color azul para acostumbrar a la gente a ver el azul y hacerles pensar en AIESEC.

Los visuales deben contener formas a todo color, usando la paleta de colores de AIESEC y usando imágenes y videos de AIESEC. El foco debe estar en la imagen y las imágenes deben representar lo que prometemos en nuestra propuesta de valor

Se ejecutará la Campaña para asegurarnos de que sus clientes potenciales coincidan con las personas a las que se dirige.

La campaña que se realizará con el nombre ATREVETE A IMPACTAR donde el lanzamiento consistirá en que cada miembro deberá cambiar el marco la foto de perfil de Facebook con una descripción y el link que le proveerá información. Podemos ver ejemplos en las siguientes imágenes.

1. Inicio de campaña de reclutamiento

El inicio de campaña en AIESEC se lanza a nivel nacional con ADS en Facebook que incluye a al comité de AIESEC Tarija, el pago de esta publicidad lo hacen los directores a nivel nacional.

Se lanzará también el cambio marco en la foto de perfil de los miembros y cambio de portada para tener más alcance a esto se le realizará un seguimiento.

2. ADS en Facebook y Instagram

Se realizará un pago por publicidad, se publica una imagen por semana durante 2 semanas en Facebook y una imagen por semana durante 3 semanas. Las imágenes las

realiza el área de marketing, son los encargados específicos en las imágenes para cuidado del Brand de la organización. Se menciona el cronograma de publicaciones en el Cuadro N°7.

Las ADS en Facebook y Instagram tiene el beneficio de segmentar muy detalladamente y ajustar las publicaciones al potencial cliente nos permite llegar a personas con intereses concretos, permite publicitarnos a personas que ya nos conocen (remarketing) y también a personas parecidas a nuestros clientes que será durante dos semanas, se lanzará 2 imágenes y un video (el material que se realice debe ir de acuerdo a los lineamientos de la marca de AIESEC) en cada uno en un día respectivo. Esta imagen, descripción va acompañada con el link de convocatoria con más detalle de AIESEC, beneficios y características de roles. Ejemplo de ADS en Facebook.

Cuadro N°16. Presupuesto de actividades de reclutamiento

Presupuesto			
Presupuesto con actividades totalmente virtuales (COVID-19)			
Detalle de actividad	Cantidad	Precio unitario	Precio
ADS en Facebook (publicidad pagada)	2 publicaciones	21bs	42bs
ADS en Instagram (publicidad pagada)	3 publicaciones	21bs	63bs
Llamadas	Paquete	30bs	30bs
		Total	135bs

Cuadro N°17. Presupuesto de actividades con actividades semipresenciales.

Presupuesto			
Presupuesto con actividades semipresenciales			
Detalle de actividad	Cantidad	Precio unitario	Precio
ADS en Facebook (publicidad pagada)	1 publicidad	21bs	21bs
ADS en Instagram (publicidad pagada)	2 publicidades	21bs	42bs
Material para stands informativos (Hojas de color, adornos, cartulina)	-	35bs	35bs
Llamadas	-		
Banners	1	200bs	200bs
Transporte	-	30bs	30bs
Total			328bs

Fuente. Elaboración propia

3. Publicaciones orgánicas

Las publicaciones orgánicas son publicaciones no pagadas. Es el tipo de contenido que se busca que ayude a mantener la presencia de la marca en las redes sociales, para establecer relaciones con clientes potenciales y ofrecerle información valiosa a la audiencia.

Estas publicaciones las harán los miembros de AIESEC en su perfil de Facebook, compartiendo una imagen o arte realizada por el área de marketing, estas imágenes se realizarán en dos semanas, tres imágenes. Se detalla en la Figura N°9.

4. La campaña de referidos:

La campaña de referidos la realiza la membresía, la membresía tiene la tarea de invitar a un amigo que haya estado o esté interesado en ingresar a AIESEC, se debe comunicar los lineamientos del perfil a los para que están personas referidas sean potenciales miembros. Meta de referidos 25 personas.

Figura N°8. Ejemplos de imágenes para redes sociales.

Lo que puedes cambiar:

1. Imagen
2. Encabezado
3. Cuerpo con un mensaje más largo
4. La propuesta de valor con su localizado
5. Los medios sociales en la parte superior y diseño (pero sigue los elementos visuales y el estilo)



Fuente. Elaboración AIESEC Bolivia y AIESEC México

Figura N°9. Convocatoria, Elaboración propia.



La organización de jóvenes más grande del mundo está en proceso de admisiones
¡AIESEC es la organización de jóvenes más grande de todo el mundo!
Siempre estamos buscando jóvenes ambiciosos y talentosos apasionados por hacer del mundo un lugar mejor.
¡Únete a nuestro movimiento de liderazgo juvenil como miembro de AIESEC!

Regístrate

Beneficios de la experiencia

Desarrolla todo tu potencial
 Nuestras experiencias intensas, basadas en el equipo, te proporcionarán habilidades personales y profesionales en un entorno que le permita crecer.
Gana conexiones para tu vida
 Al unirse a AIESEC, te conviertes en uno de los más de 40,000 miembros en todo el mundo. Conéctate con jóvenes de ideas afines que son tan apasionados de los problemas globales como tú.
Haz tu impacto en el mundo
 Como miembro de AIESEC, sus acciones tienen un impacto directo en las personas que lo rodean. Desde impactar a sus compañeros de equipo hasta impulsar el cambio en sus comunidades, las oportunidades para moldear el mundo son infinitas y dependen totalmente de usted.

¿Cómo desarrollarás tu liderazgo?

1. Comunicarse efectivamente en ambientes diversos, permitiéndote empoderar a otras personas
2. No hay nada como una StartUp para poner a prueba tus habilidades, ser orientado a soluciones y resiliente para enfrentar nuevos retos cada día
3. Exponerse a un país diferente te hará más consciente de las problemáticas globales, empoderándote para convertirte en un ciudadano global
4. Trabajar en el extranjero te permitirá conocer tus valores, explorar tus pasiones, haciéndote más consciente de ti mismo



Únete y desarrolla tu potencial con AIESEC

1. Regístrate en nuestro formulario
Regístrate dándonos algunos datos básicos sobre tu perfil y tu disponibilidad

2. Mantente en contacto
 Recibirás la información del proceso y mientras esperas para comenzar mantenerte en contacto la fase de admisión, solo debes

3. Asistir al proceso de selección
 El equipo de recursos humanos de la organización evaluará tu perfil y te guiará a través del proceso de selección para alinearte con la mejor área para ti

Fuente. Elaboración propia

Figura N°9. Convocatoria, Elaboración propia



La organización de jóvenes más grande del mundo está en proceso de admisiones ¡AIESEC es la organización de jóvenes más grande de todo el mundo! Siempre estamos buscando jóvenes ambiciosos y talentosos apasionados por hacer del mundo un lugar mejor. ¡Únete a nuestro movimiento de liderazgo juvenil como miembro de AIESEC!

Registrate

Nombre del puesto:

XXXXXX

Requisitos:

- Edad: 18 años a 25 años
- Disponibilidad de tiempo: 3 horas diarias
- Habilidades en: (Dependiendo del puesto)

Funciones:

- (Dependiendo del rol)

EN AIESEC APRENDES:

Experiencia de cliente y venta

Aprende a generar ideas y soluciones dentro de áreas administrativas enfocadas a la experiencia y el servicio de los participantes de nuestros programas Habilidades que desarrollarás: Comunicación efectiva, servicio al cliente, ventas, desarrollo de herramientas de optimización de procesos

Marketing

Aprende a generar ideas y soluciones dentro de áreas administrativas enfocadas a la experiencia y el servicio de los participantes de nuestros programas Habilidades que desarrollarás: Comunicación efectiva, servicio al cliente, ventas, desarrollo de herramientas de optimización de procesos

Recursos Humanos

Aprende de autoconocimiento y control de tus habilidades para potencializar las de otras en un área enfocada al desarrollo de los voluntarios Habilidades que desarrollarás: Gestión de recursos, manejo de equipo, seguimiento y medición de procesos internos

Finanzas

Aprende a utilizar tus recursos de forma más sostenible para optimizar procesos Habilidades que desarrollarás: Gestión de proyectos, inversiones inteligentes, sostenibilidad financiera

Fuente. Elaboración propia

Paso 3: Formulario de postulación

El Formulario de Postulación es para recabar información del postulante contactarlo para indicarle el proceso a seguir en este caso la entrevista.

El medio en el cual se presentara el formulario online, una de la opciones que tiene la herramienta de Podio es una aplicación web enfocada a la gestión de tareas de forma social que permite organizar todo nuestro mundo en base a distintas organizaciones e infinitos espacios de trabajo en los que podemos instalar una enorme cantidad de aplicaciones distintas disponibles en su App Market, como gestores de incidencias, herramientas para gestión de proyectos, gestión de contactos, gestión de ventas y clientes (CRM), gestión de reuniones, etc.

Figura N° 10. Formulario de Admisión, Fuente AIESEC Bolivia

Fuente. Elaboración propia

AIESEC

¡Bienvenido! Nos emociona que quieras hacer parte de la organización de jóvenes líderes más grande en el mundo. Estás a punto de iniciar una experiencia increíble, así que ¡anímate! Colombia y el mundo te necesitan.

Nombre*

Edad*

Correo Electrónico *

Teléfono Celular *

Ciudad de Residencia *

¿En que universidad / Instituto estudias o estudiaste? *

Carrera Universitaria

Semestre

Área de Interés *

Administración de Empresas/Marketing/RRHH//Relaciones Internacionales/Gestión de Proyectos/Ventas/Emprendimientos/Finanzas y Legalidad Publicas/Diseño Grafico/Relaciones

¿Cómo te enteraste de esta convocatoriaRE? *

Autorizo a AIESEC en Bolivia a incluir mis datos de contacto a la lista de suscritos de AIESEC

Quiero recibir más información de los intercambios de AIESEC

Datos adjuntos* Currículo Vitae

Ningún archivo seleccionado

5.2.3. Proceso de selección

Figura N°11. Flujograma del proceso de reclutamiento

Fuente. Elaboración propia

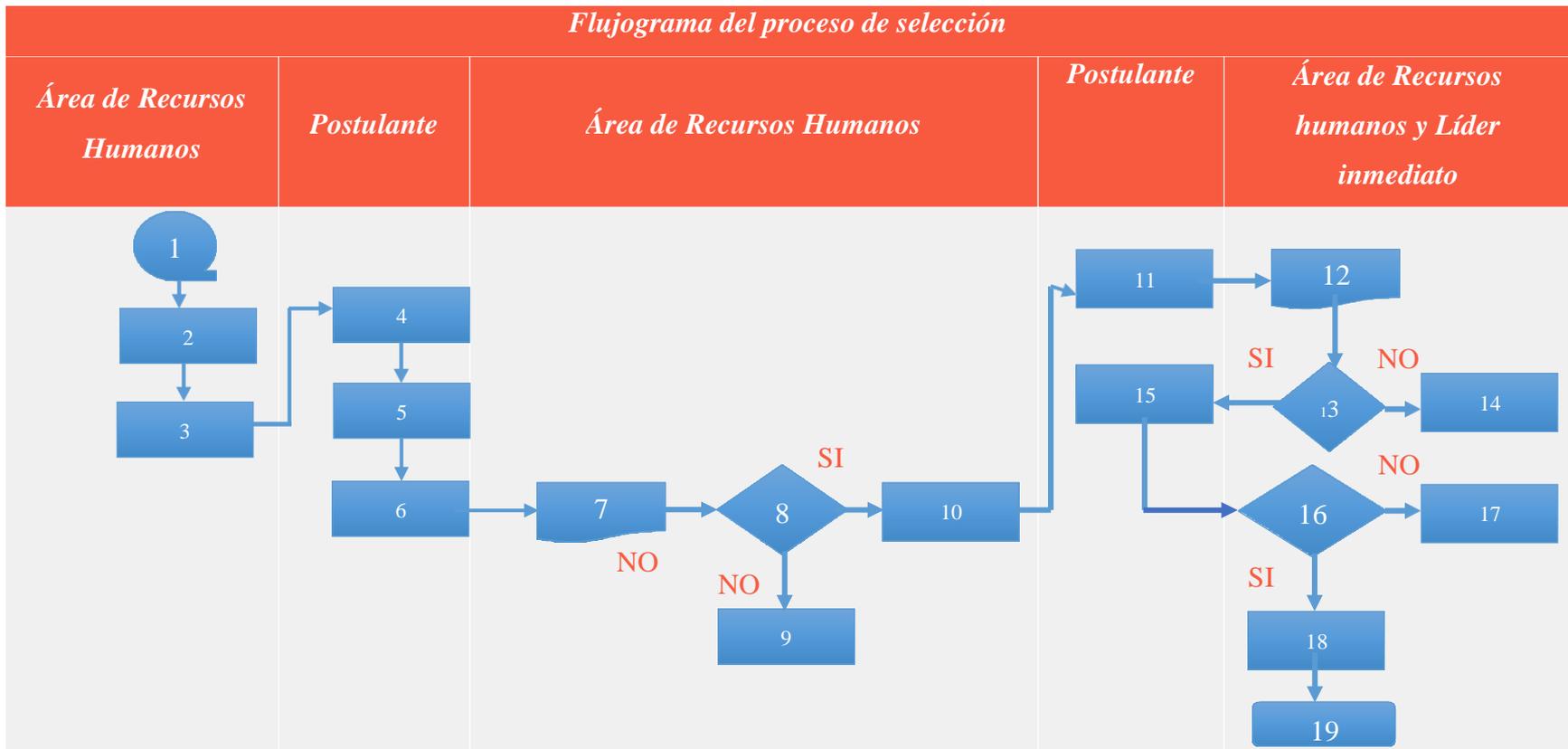
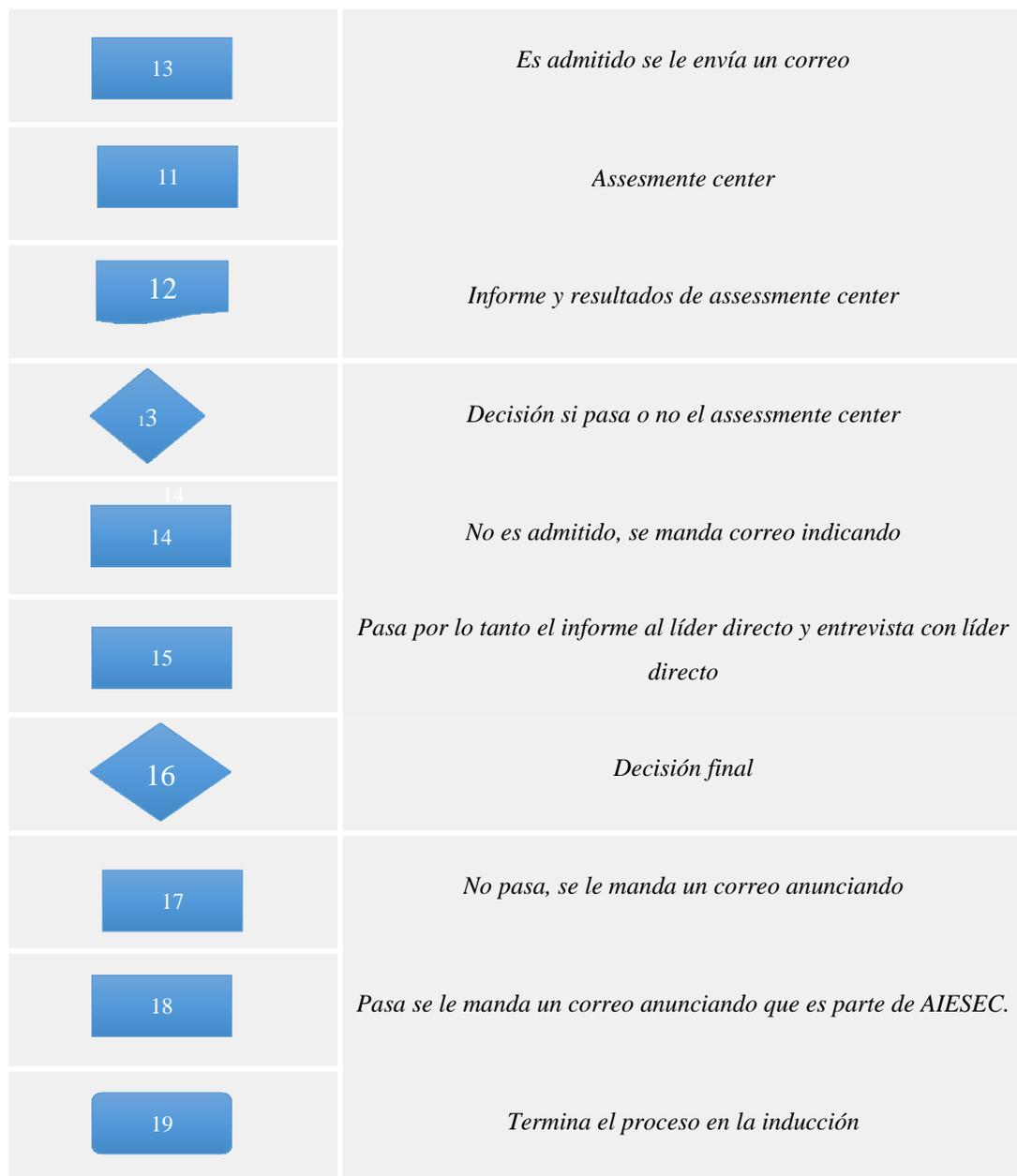


Figura N°11. Flujogramas de proceso de selección

<i>Símbolo</i>	<i>Actividad</i>
	<i>Inicio de la segunda etapa selección de personal</i>
	<i>Análisis de currículum vitae y formularios</i>
	<i>Contactar a los postulantes</i>
	<i>Entrevista preliminar con el postulante y competencias</i>
	<i>Prueba psicotécnica</i>
	<i>Prueba de personalidad</i>
	<i>Informe de entrevistas y pruebas</i>
	<i>Decisión de quiénes pasan y quiénes no</i>
	<i>No Admitidos no pasan al proceso de Assessment center</i>
	<i>Admitidos pasan al proceso de Assessment center</i>
	<i>Decisión si pasa el Assessment center</i>
	<i>No es admitido, se debe enviar correo</i>



Fuente: Elaboración propia-

Proceso de selección. 2da Etapa

Paso 1: Análisis de curricular vitae

Paso 2: Entrevista de selección

Paso 3: Pruebas de selección

Paso 4: Entrevista con líder directo

Paso 5: Informe

Paso 6: Inducción

Paso 1: Análisis de curricular vitae y formulario de solicitud

En el análisis de currículum vitae es el primer filtro de selección, en este paso se seleccionará a los potenciales miembros basado en el perfil que se ha construido en la Cuadro N°6 de la persona con las habilidades, capacidades y cualidades que necesita AIESEC.

Se verifica:

- 1. Datos Personales:** Nombre, Dirección, Número telefónico y referencia.
- 2. Formación Académica:** La descripción de todos los estudios alcanzados con fechas y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo al que se postula.
- 3. Experiencia Laboral:** En orden del último al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) y empresa.
- 4. Otras Habilidades:** Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas, entre otros.

Además de comprobar la información dentro de la solicitud y del currículum como las funciones, experiencia y empresas donde han laborado los candidatos.

- **Composición Formal del Currículo:** El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurado y una buena presentación.
- **Tiempo Transcurrido y Duración entre Empleos:** Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras empresas

Paso 2: Entrevista de selección

La técnica de la entrevista es la más usada el proceso de selección porque ayuda a identificar a la persona que podría desempeñarse en el puesto.

La entrevista selección será formal y estructurada, se tendrá las preguntas establecidas para los solicitantes. El medio en cual se realizará la entrevista será por Zoom, los encargados directos, es el equipo de recursos humanos, ellos pasaran por una capacitación para realizar las entrevistas y poder identificar al postulante ideal. En los formularios de solicitud, se podrá acceder a su currículum vitae para revisarlo nuevamente para su entrevista del postulante.

El proceso de entrevista .se establecerá las preguntas que están en la siguiente Cuadro N° 18 , las preguntas están divididas por bloques que son: Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Manejo de tiempo, Comportamientos, Comunicación y Valores entonces se tiene en formulario de calificación en la Cuadro N°19, donde el entrevistador deberá calificar al postulante con las siguientes lineamientos cada casilla tiene un valor de 0,5 puntos, el valor máximo en cada bloque es de 2,5 puntos y el mínimo es 0 puntos.

1= Nada desarrollado

2= Poco desarrollado

3= Medianamente desarrollado

4=Desarrollado

5= Altamente desarrollado

Estos serán los medibles para calificar en la entrevista al postulante y los indicadores es son los diferentes bloques que se indicaron en el inicio. El postulante que tenga un máximo de 8,5 puntos PASA, si tiene un mínimo de 8,5 puntos NO PASA.

Cuadro N°18. Formulario de Entrevista de selección

Nombre del
Postulante

Trabajo en Equipo		
1	Dame un ejemplo de un momento en el que te enfrentaste a un conflicto mientras trabajabas en un equipo. ¿Cómo lo manejaste?	
2	Todos cometemos errores que deseáramos poder recuperar. Háblame de un momento en el que desearía haber manejado una situación de forma diferente con un colega.	
3	Habla de una época en la que tenías que trabajar estrechamente con alguien cuya personalidad era muy diferente a la tuya.	
Adaptabilidad		
4	Háblame de una época en la que estabas bajo mucha presión. ¿Qué estaba pasando y cómo lo superaste?	
5	Describe un momento en el que su equipo o compañía estaba experimentando algún cambio. ¿Cómo te afectó eso, y cómo te adaptaste?	
Manejo del Tiempo		
6	Describe un proyecto a largo plazo que dirigiste. ¿Cómo hiciste para que todo siguiera adelante de manera oportuna?	
7	A veces no es posible hacer todo lo que está en tu lista de cosas por hacer. Háblame de una época en la que tus responsabilidades se volvieron un poco abrumadoras. ¿Qué fue lo que hiciste?	
Comunicación		
8	persuadir con éxito a alguien para que viera las cosas a tu manera en el trabajo	
9	Cuéntame sobre una presentación exitosa que hiciste y por qué crees que fue un éxito.	
Motivación y Valores		
10	Describe un momento en el que viste algún problema y tomaste la iniciativa de corregirlo en lugar de esperar a que otro lo hiciera.	
11	Cuéntame de una vez en que no estuvo satisfecho con su trabajo. ¿Qué se podría haber hecho para mejorarlo?	
Sobre el Comportamiento		
12	¿Escucha? Dé un ejemplo de cuando lo hizo o cuando no escuchó.	
	¿Has tenido que convencer a un equipo para trabajar en un proyecto que no les gustó? ¿Cómo lo has hecho?	
14	Por favor, proporcione un ejemplo de una mejora que hizo en su trabajo anterior que marcó una verdadera diferencia.	

Fuente. Elaboración propia

Cuadro N°19. Formulario de Calificación

ENTREVISTA DE SELECCIÓN (Calificación)										
Nombre del Postulante										
						1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo						CALIFICACIÓN				
1	Expresa cooperación, trabajar de manera coordinada con los demás y confianza									
2										
3										
Adaptabilidad										
4	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra									
5										
Manejo del Tiempo										
6	Es capaz de organizar y distribuir correctamente el tiempo del que disponemos y distribuirlo en función de las actividades necesarias para alcanzar nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo.									
7										
Comunicación										
8	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva.									
Motivación y Valores										
10	Demuestra tener iniciativa, seguridad ante dificultades laborales, actitud positiva y motivada.									
11										
Observaciones adicionales										
Total puntos =						Pasa=		No Pasa=		
1=NADA DESARROLLADO/2=POCO DESARROLLADO/3=MEDIANAMENTE DESARROLLADO/4=DESARROLLADO/5=ALTAMENTE DESARROLLADO						Marque en una de las casillas de las cinco opciones a calificar que otorga a esta entrevista, considerando que cada casilla tiene un valor de 0,5 y el valor máximo en cada opción es de 2,5. (El valor mínimo para la habilitación a la siguiente etapa es de 9 pts.)				

Fuente. Elaboración Propia

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella. Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

La entrevista por competencias se debe tener las competencias que se requiere para el perfil en este caso se adapta a AIESEC por esa razón las competencias que se evaluara son: Crecimiento, Empatía, Afán, Agilidad y Autorreflexión.

Para cada bloque se encuentran preguntas ya establecidas que son calificadas en el mismo bloque del 1 al 5 dependiendo de la descripción de cada uno se evaluara, el máximo puntajes es 45 puntos y el mínimo es 9 puntos.

También se evalúa en relación a los valores de AIESEC, con la diferencia que es 1 al 2, los medibles para evaluar al postulante.

Estas entrevistas tienen una gran ventaja porque se concentran a los entrevistadores en la información más importante, requerida para predecir el desempeño de los candidatos, evitan que el desempeño en una sola competencia influya excesivamente en la decisión de contratación: Todas las competencias dominantes son evaluadas. aseguran que la información de los candidatos sea recopilada y evaluada en forma consistente e imparcial en todas las competencias, ayudan a evitar que los entrevistadores hagan preguntas que 'no estén' relacionadas con el puesto y que podrían ser no legalmente creíbles, proporcionan las normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, lo cual ayuda a que los entrevistadores eviten contratara la persona equivocada.

Se debe mandar un correo después de cada proceso para indicar al postulante los resultados del proceso si fue o no admitido.

Cuadro N° 20. Formulario de Entrevista por Competencias

Información del candidato				La respuesta del candidato contenía muy pocos de los comportamientos del objetivo. O bien las conductas de las que hablaba no estaban en el nivel indicado en las conductas objetivo, o bien la persona no le daba suficiente información para que usted tuviera la confianza de que tenía esa competencia al	Evaluar 1	Evaluar 2	Evaluar 3	Evaluar 4	Evaluar 5
Nombre									
Celular									
Email									
Universidad									
Carrera									
Edad									
Primer paso: Rompehielos				La respuesta del candidato contenía muchos, si no todos, los comportamientos del objetivo. Sus respuestas indican habilidades bien desarrolladas y aptitud para esa competencia, lo que probablemente llevaría al éxito en el trabajo. Las respuestas de la persona son de calidad superior para este trabajo.	Evaluar 1	Evaluar 2	Evaluar 3	Evaluar 4	Evaluar 5
1	¿Cómo fue tu día hoy?								
2	¿Qué opina de la entrevista?			La respuesta del candidato contenía algunas de las conductas objetivo, pero no al nivel que sería ideal para esa competencia. Aún así, la calidad de las respuestas de la persona te lleva a creer que tendría éxito con alguna exposición y/o entrenamiento adicional.	Evaluar 1	Evaluar 2	Evaluar 3	Evaluar 4	Evaluar 5
3	¿Qué entiendes de AIESEC y sus miembros? (Explique AIESEC para asegurarse de que todos los candidatos lo entiendan por igual)								
Tercer paso: Cuestionario basado en la competencia				No es competente en esta área	Las habilidades mínimas en esta competencia	Habilidades adecuadas en esta competencia	Las buenas habilidades en esta competencia	Habilidades superiores en esta competencia	
CRECIMIENTO <i>Se analizan e infieren los resultados de la empresa para mejorar el rendimiento de la misma a corto y largo plazo.</i>	SALVAGUARDA DE DATOS - Utilización de datos anteriores pertinentes para evaluar situaciones y MEJORA CONTINUAMENTE - Teniendo la intención de progresar con la dirección y la tendencia del entorno, estando deseoso de encontrar medidas creativas para mejorarse a sí mismo	Déles un caso de estudio sobre 1 empresa/empresa/institución con datos cuantitativos y cualitativos y pídeles que evalúen la situación + saquen una conclusión lógica. Pregúnteles cómo puede la empresa mejorar aún más y qué medida se puede seguir para saber si la mejora es exitosa o no	Evaluar la respuesta 1-5						
<i>Usted involucra y da poder a las personas mientras moldea el comportamiento para la mejora</i>	EMPAÍA <i>Te comprometes con tus compañeros y pones las necesidades de los clientes por encima de las tuyas para una experiencia de calidad para el cliente.</i>	INTEGRAR E INCLUYE - Tener la intención de comprender y respetar a otros con perspectivas y antecedentes diferentes para estar abiertos a las ideas colectivas como un aspecto importante del éxito ESTA OBSESIONADO CON EL CLIENTE	¿Qué cuestión social le preocupa más, a nivel mundial o local? ¿Díganos su opinión sobre el tema! ¿Qué haces en tu vida diaria para resolverlo?	Evaluar la respuesta 1-5	No es competente en esta área	Las habilidades mínimas en esta competencia	Habilidades adecuadas en esta competencia	Las buenas habilidades en esta competencia	Habilidades superiores en esta competencia
<i>Afan Siempre estás dispuesto a hacer crecer el negocio.</i>	DESPIERTA LA AMBICIÓN - Disfrutar del trabajo y ser impulsado por el propio rendimiento IMPULSA EL LOGRO - Ser naturalmente competitivo y proactivo para transformar las ideas en acciones a un ritmo rápido para ser un individuo eficiente	¿Alguna vez has logrado algo de lo que te sientas orgulloso? ¿Qué fue?	Evaluar la respuesta 1-5	No es competente en esta área	Las habilidades mínimas en esta competencia	Habilidades adecuadas en esta competencia	Las buenas habilidades en esta competencia	Habilidades superiores en esta competencia	
<i>Comunicas tu ambición de capacitar a la gente para que se mueva contigo y se esfuerce por la misma ambición.</i>	AGILIDAD <i>Usted conduce los resultados de los negocios con flexibilidad y adaptabilidad al ritmo deseado</i>	RESILIENTE - Ser flexible y abierto a los cambios abruptos y a la incertidumbre para luchar por los objetivos y la ambición fijados PONER EN MARCHA - Saber la importancia de ser eficiente en el trabajo para cumplir con los	¿Alguna vez tuviste que lidiar con plazos muy cortos? (STAR: Situación, Tarea, Acción, Resultado)	Evaluar la respuesta 1-5	No es competente en esta área	Las habilidades mínimas en esta competencia	Habilidades adecuadas en esta competencia	Las buenas habilidades en esta competencia	Habilidades superiores en esta competencia
<i>Usted compromete e inspira a la gente a ser rápida, flexible y decidida en todo lo que hace.</i>	Autoreflexión	Valor, fuerza, pasión, propósito	Háblame de ti y de lo que te hace único.	Evaluar la respuesta 1-5	No es competente en esta área	Las habilidades mínimas en esta competencia	Habilidades adecuadas en esta competencia	Las buenas habilidades en esta competencia	Habilidades superiores en esta competencia
Cuarto Paso: Cuestionario basado en el valor				Evaluar 1	Evaluar 2	Evaluar 3	Evaluar 4	Evaluar 5	
Valores de AIESEC	Esforzándose por la excelencia	Háblame de una situación en la que tuviste que recibir comentarios negativos. ¿Cómo te sentiste?	Evaluar la respuesta 0 o 1						No posee el valor dado
	Activar el liderazgo	¿Cuál es la característica que más respeta en otras personas? ¿Crees que lo representas?	Evaluar la respuesta 0 o 1	No posee el valor dado	Posee el valor dado				
	Actuar de forma sostenible	¿Crees que nuestras acciones influyen en las próximas generaciones? ¿Cómo?	Evaluar la respuesta 0 o 1	No posee el valor dado	Posee el valor dado				
	Disfrutando la Participación	Háblame de un deber que no te gusta pero que tienes que cumplir. ¿Cómo te sientes mientras lo haces?	Evaluar la respuesta 0 o 1	No posee el valor dado	Posee el valor dado				
	Viviendo en Diversidad	Cuéntame sobre una situación en la que tuviste que trabajar en un equipo muy diverso. ¿Cómo lo manejaste?	Evaluar la respuesta 0 o 1	No posee el valor dado	Posee el valor dado				
	Demostrando integridad	¿Alguna vez estuvo en una situación en la que alguien no cumplió lo que le prometió? ¿Qué piensas de eso?	Evaluar la respuesta 0 o 1	No posee el valor dado	Posee el valor dado				
Final score				0,00					

Paso 3: Pruebas de selección

a. Pruebas psicotécnicas

Mediante la realización de pruebas psicotécnicas o test los seleccionadores tratan de medir, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar

➤ Pruebas de inteligencia

Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona (C.I); es decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras

El test de Wonderlic para un proceso de selección, la clave para destacarte entre la masa de candidatos es una preparación precisa. Se trata de un examen breve y muy veloz: tan solo 14 segundos por pregunta, por lo que solo automatizando los razonamientos podrás seguir su ritmo.

Cuadro N° 21. Detalle de prueba Wonderlic

Prueba	Objetivo		Medible	Desarrollo	Tiempo
Test Wonderlic	Evaluación de la inteligencia general		Estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental)	Se entrega 50 preguntas a resolver. Materiales: Lápiz y papel. En caso de que sea virtual se mande un link.	12min

Fuente. Elaboración propia

Figura 12. Test de Inteligencia pág. 1. “Wonderlic”

TEST DE INTELIGENCIA “WONDERLIC”

NOMBRE

FECHA:



E
1. Enero 2. Marzo 3. julio 4. Diciembre 5. octubre

CATURAR
1. Colocar 2. Liberar 3. 4. Aventurar 5. Degradar

TC
1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. octubre 5. Diciembre

C SINORIDE
1. Tropa 2. Liga 3. Participar 4. Paquete 5. rupo

USUAL
1. raro 2. habitual 3. regular 4. constante 5. siempre:

C
VC
8 4 2 1

CLIENTE CONSUMIDOR E
1. Significado igual 2. Contradictorio 3. o son ni iguales ni contradictorias

C
1. dulce 2. pestilencia 3. olor 4. nariz 5. limpio.

VERANO
1. vacación 2. otoño 3. invierno 4. primavera 5. nieve.

UA
C
SL
1. Cierta 2. falsa 3. Dudosa
Estos ni os son normales.
Todos los ni os normales son activos
Estos ni os son activos.

Figura 14. Test de Inteligencia pág. 3. “Wonderlic”



TEST DE INTELIGENCIA “WONDERLIC”

U C

HASTA ASTA E
 1. Significado igual 2. Contradictorio 3. o son ni iguales ni contradictorias

S L
 1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa.
 Todos los cuá eros son pacifistas.
 Algunas personas en este cuarto son cuá eros.
 Algunas personas en este cuarto son pacifistas.

E C

IN ENIOSO IN ENUO E
 1. Significado igual 2. Contradictorio 3. o son ni iguales ni contradictorias

D C

U S

U C
 1 6 1 8 1 9 1 1 2
C S I N O A C S A C
CRE ENTE CR DULO E
 1. Significado igual 2. Contradictorio 3. o son ni iguales ni contradictorias

U C
U A
A C

N E
C
E
D
D

L S
C N U
L
D C
J D J D V M O V M O D E D E
A V A V A O A O

Fuente. Elaboración propia.

Figura 15. Test de Inteligencia pág. 4. “Wonderlic”

TEST DE INTELIGENCIA “WONDERLIC”



D C

1. El que está en el lodo querr a meter al otro
2. Más vale tarde que nunca
3. Con la vara que mides serás medido
4. Mal de muchos consuelo de tontos
5. Perro que ladra no muerde

E

D

Fuente. Elaboración propia.

Figura N°16. Hoja de Respuestas e Ficha de postulante.

TEST DE INTELIGENCIA "WONDERLIC"

Hoja de Respuestas

NOMBRE:

EDAD:

FECHA:

SEXO:

NO ESCRIBIR EN ESTE CUADRO

ACIERTOS:

ERRORES:

Fuente. Elaboración propia

Figura N°17. Calificación

Evaluación	
Calificación	CI
1-3	Deficiente
4-7	Inferior
8-16	I.T.M.
17-20	T.M.B.
21-26	T.M.
27-30	T.M.A.
31-34	Superior al T.M.
35-39	Superior
40-43	Muy Superior

Este el método que se calificara con la prueba de inteligencia Wolderic, cada pregunta tiene un punto y se suma con cada respuesta correcta, después se clasifica con el resultado obtenido en la Figura N° 22.

➤ **Prueba de aptitud**

Las pruebas psicométricas de Aptitudes y Capacidades miden las destrezas y competencias laborales del individuo directamente relacionadas con el trabajo. La idea es encontrar e identificar un patrón de conducta en los candidatos que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales. Pretende medir su potencial en la práctica profesional.

Cuadro N°22. Detalle de la prueba de aptitud

Prueba	Objetivo	Medible	Desarrollo	Tiempo
Prueba de conocimiento	Evalué las capacidades, conocimientos respecto al cargo vacante	Estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental)	El grado de conocimientos profesionales o técnicos, conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas del cargo.	20min

Fuente. Elaboración propia en base de teoría Wonderlic

b. Pruebas de personalidad

La captación de talento es un proceso clave para cualquier organización, ya que de él depende contar con una personal o membresía en caso a AIESEC, que logre los objetivos y alcance un constante crecimiento.

El test disc permite contratar candidatos con personalidades que encajen a la perfección y crear un mejor grupo de trabajo. Así captar profesionales con diferentes puntos de vista, criterios, cualidades y habilidades.

A su vez, según el departamento podemos optar por la formación de equipos de trabajo con personalidades similares para que cooperen mejor, haya menos riesgo de confrontación y haya un equilibrio entre cada miembro.

Se utilizará las Test DISC mide el perfil natural, cómo hacemos las cosas de manera innata. Además, mide el perfil adaptado, es decir, cómo actuamos frente a lo que sucede en nuestro entorno; la capacidad de reacción y adaptación

El postulante deberá acceder al enlace y mandar sus resultados al correo de la organización en formato PDF.

<https://www.mydiscprofile.com/es-bo/free-personality-test.php>

Cuadro N°23. Detalle de la prueba Test de Personalidad

Prueba	Objetivo	Medible	Desarrollo	Tiempo
Test DISC	Evalué las capacidades, conocimientos respecto al cargo vacante	Evalúa el comportamiento de la persona ante problemas y desafíos, muy interesante para comprobar cómo se desenvolvería en los conflictos laborales.	Se realizará mediante un Test en línea, AIESEC mandará el link y el participante debe mandar las respuestas al correo de AIESEC.	5min

Fuente. Elaboración propia

c. Prueba de simulación (Assessment Center)

El Assessment Center es una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona, a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar.

Esta técnica se puede aplicarse en grupos de hasta 3 y 6 personas. Es recomendable que en caso de que el número de participantes sea mayor se conformen dos grupos o más si es necesario.

Además, es preciso decir la duración establecida para esta dinámica que será entre 2 u 4 horas o en caso tal 1 a 2 días; divididas en diferentes sesiones de tal manera que se intercalen las etapas del proceso de selección.

Cuadro N° 24. Prueba de Simulación

Prueba	Objetivo	Medible	Desarrollo	Tiempo
Assesment Center	Evaluar eficaz y objetivamente las competencias laborales, midiendo el potencial de las personas en concurso por un cargo vacante dentro de la organización	Evalúa el comportamiento de la persona ante problemas y desafíos, muy interesante para comprobar cómo se desenvolvería en los conflictos laborales.	Muestras de trabajo: donde pequeños grupos de participantes se comprometen a realizar una serie de actividades de observación. Estos son Juego de Negocios, Discusión en Grupo, Ejercicios de Análisis, Ejercicios de presentación, Bandeja de entrada, Entrevistas Simuladas y Redacción de un Informe.	3hrs o 4hrs.

Fuente. Elaboración propia.

Para el assesment center, primeramente, se revisa el perfil propuesto que construyó anteriormente para saber qué actividades se realizara para evaluar. En el assesment center los responsables serán el moderador y observador, también se necesitará formularios para el seguimiento, fichas de evaluación, fichas de observación y ficha de las actividades.

Los pasos para el Assesmente center:

1. Contar con el Perfil del Cargo a evaluar por competencias. (Ver manual de perfiles y funciones) Cuadro N°6.
2. Tener definido los comportamientos y/o conductas a evaluar, que de acuerdo al cargo sean vitales para un buen desempeño. Consecuente con esto se procederá hacer escogencia de las competencias más importantes y necesarias para el puesto vacante. (Ver diccionario de competencias)

Es relevante decir que el diseño de las pruebas a implementar, se debe realizar de acuerdo por los comportamientos en pro de evaluar.

3. Crear una lista de participantes a evaluar: Teniendo en cuenta que en los perfiles escogidos debe haber homogeneidad que garantice la transparencia y objetividad.

4. Seleccionar a los responsables del proceso como son:

Moderador: El rol que ocupa el moderador es uno de los más importantes ya que desempeña un doble rol, de administrador y evaluador. A su vez es recomendable que este personaje suela ser un psicólogo con formación en la técnica. Siendo esta una persona con múltiples competencias como: capacidad de análisis e interpretación de conducta, manejo de grupo, habilidades comunicativas, tanto oral como escrita, capacidad de respuesta y atención al detalle.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran:

- Dará a conocer a los candidatos las instrucciones en cada una de las actividades a desempeñar. Y también despejará las inquietudes al respecto de las diferentes técnicas.
- Dar a conocer a los participantes la duración de las actividades.
- Explicar los objetivos de la técnica a los participantes.
- Tomar control de todas y cada una de las situaciones inesperada que se presenten.
- En caso que haya formulaciones de preguntas claves durante la ejecución de las pruebas, el moderador deberá contestarlas.
- Al igual que los observadores evaluará las competencias de cada uno de los candidatos.
- Propiciará la concertación de las evaluaciones por parte de los Observadores, dando su evaluación respectiva.
- Se responsabilizará del informe final de evaluación a través del Assessment Center.
- Contribuirá a la elaboración del Informe final.
- Deberá dar cierre a la actividad.

Observador u evaluador asistente: La actitud que debe tener este personaje dentro la aplicación de las actividades es pasiva. Y a su vez solo intervendrá en caso de que sea estrictamente necesario. Este personaje debe estar a disposición de reemplazar al moderador en caso que sea necesario.

Observador pasivo: El observador pasivo, al igual que el moderador y el observador asistente, son las personas que Observan, registran y evalúan las conductas de Los participantes durante la ejecución de las Pruebas. Debe poseer un pleno conocimiento de la técnica, el perfil y los comportamientos a evaluar.

5. Preparar a los responsables del proceso de Assessment Center en la selección de personal.

7. Plantear y escoger las actividades a utilizar. Asumiendo que la elección de las técnicas debe ser planteadas de acuerdo a las competencias del cargo. Tramitar los formatos necesarios y pertinentes para entregar a los observadores.

8. Realizar una charla previa con los observadores, para informales sobre las técnicas a utilizar y así dejar en claro todos los puntos del proceso.

9. Hacer la convocatoria de los aspirantes para la aplicación de la técnica. Es indispensable decir que este se debe hacer con la debida anticipación.

10. Verificar la posesión de recursos necesarios para el proceso o en caso tal adquirir los mismos. Igualmente se hará un acondicionamiento del ambiente preciso para la ejecución.

Durante el assessment center

11. Recepción de los participantes: Desde el momento en que llegan los candidatos es necesario tener en cuenta las siguientes sugerencias:

Ubicar a los participantes en el lugar de desarrollo de las actividades, procurando que sea un recinto adecuado y/o correspondiente. Por ejemplo, sala de capacitación, área talento humano.

Otorgar a cada uno de los participantes un elemento distintivo, que puede ser una escarapela con el nombre respectivo.

Otorgar el material de trabajo necesario para cada actividad a desempeñar como: hojas, lápices, lapiceros, borradores etc.

Dar explicaciones sobre el uso de materiales logísticos y el uso de lugares complementarios como cafeterías.

En caso que sea virtual:

Preparar el material que se necesitara, que herramientas o plataformas se utilizaran, en este caso el ZOOM o Meet Google y material de presentación.

Inicio de la actividad

Cuando los participantes y evaluadores, estén ubicados en las posiciones exactas. Se dará inicio al desarrollo de Assessment Center. En este proceso el moderador tendrá que comenzar con los siguientes pasos:

- Dar la bienvenida a los candidatos postulantes
- Dar una Presentación de los miembros del comité de Observadores.
- Hacer las debidas explicaciones sobre el objetivo buscado en la sección del día, y consecuente con los pasos a seguir de cada actividad propuesta.
- Hacer una breve presentación
- Dar una descripción de las actividades a desarrollar, dando a conocer su contenido y duración.
- Hacer una breve explicación sobre políticas y/o conductas que se permiten o no en el desarrollo de cada actividad.

12. Desarrollo de los ejercicios

En este proceso intervendrá el moderador con los siguientes puntos:

- Especificar claramente las instrucciones del ejercicio a realizar (tiempo, tamaño del grupo, materiales, y el desarrollo)

- Se preguntará y cerciorará sobre el entendimiento de las instrucciones y despejará ciertas inquietudes durante la ejecución de la prueba.
- En el desarrollo del ejercicio hará anotaciones en la planilla de evaluación.
- Es necesario que cada vez que se termine una actividad se vuelvan a dar instrucciones explícitas del siguiente ejercicio.
- Hacer el respectivo cierre de la actividad, agradeciendo a los participantes por su desempeño.

Después del assessment center

13. Calificación de las observaciones y consenso de resultados: Cuando hayan sido finalizadas las actividades respectivas, se procederá verificar en cada ficha de observación y registro de competencias la correcta anotación por parte de cada observador. En donde estará plasmada la percepción de cada observador según lo demostrado en cada actividad.

En este proceso los observadores debatirán quien es el candidato con mayor nivel de competencia, colocándolo por orden de jerarquía como candidato 1, 2, 3, 4 o más de acuerdo al tamaño de personas participantes en la actividad.

14. El informe final del assessment center.

El informe final se dará a conocer a los candidatos con mayor nivel de competencia y opción. En este estará explícito, la competencia a medir, el nivel requerido, nivel evaluado, comportamientos y fortalezas-debilidades.

Resaltando sus habilidades y competencias, pero también teniendo en cuenta todos los demás procedimientos realizados en el proceso de selección; que se convertirán en motivo de aceptación o rechazo del candidato.

Cuadro N°25. Detalle de actividades de Asesment Center

Actividad	Descripción de la actividad	Competencia a evaluar	Tiempo	Recursos
1	Hacer un grupo de personas y asignarles una emoción a cada uno (felicidad, tristeza, desagrado, enojo, nervios) etc. Y solo con la expresión inventarse una historia para transmitir en un mensaje público.	Interacción de equipo, poder de convecimiento, expresión de emociones	10min	Presencial: Hojas y lapiceras Virtual: Zoom
2	Se forman un grupos de 4 o 5 personas y se les asignen profesiones hipotéticas. Se les presenta una situación hipotética en la que solo puede salvarse dos personas del grupo y todos deben ponerse de acuerdo sobre quiénes serían esas personas. Cada quien debe argumentar porque salvarse.	Interacción de equipo. Manejo de presión, comunicación efectiva y poder de convecimiento.	15min	Presencial: Hojas y lapiceras Virtual: Zoom
3	Los miembros de cada equipo tendrán 3 minutos para planear estratégicamente la manera en que le venderán a potenciales inversionistas un producto específico: carro sin frenes, lapicero sin tinta y celular sin batería.	Habilidades de venta, conocimiento de marketing, Trabajo en equipo, manejo del tiempo, comunicación efectiva y contrucciones de relaciones	30min	Presencial: Hojas, lapiceras, cartulina, marcadores. Virtual: Zoom, power point, word.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro N°26. Actividades específicas en el área

ÁREAS	ACTIVIDADES
Marketing	Diseña una línea gráfica para promocionar un producto
	Prepara 3 ideas sobre cómo podríamos atraer jóvenes a cualquiera de nuestros productos
	Realice un discurso de un minuto para venderle la idea a una universidad de aliarse con AIESEC
	Realiza una búsqueda de cómo las empresas atraen clientes de manera efectiva
Operaciones para oGX	Prepara una sesión de 10min sobre por qué los jóvenes deben tomar un intercambio
	Prepara una presentación sobre el valor de un intercambio en los millenials
	Realiza una forma creativa de cómo hacerse seguimiento a la experiencia de un participante de intercambio
Finanzas	Imagine que es el gerente financiero de una pime y un inversor desea invertir un millón de euros en su empresa.
	Realice un análisis del reporte financiero de alguna organización
	¿Cómo educaría a jóvenes inexpertos en el tema, para que sepan del manejo financiero de una organización?
Recursos Humanos	Prepara una presentación de 3 minutos donde enseñes a hacer lo que mejor sabes
	Plantea una estrategia para motivar el trabajo de un voluntario

Fuente. AIESEC Bolivia

Se realizarán las actividades específicas por área, se dividirán en grupos de 4 personas para responder cada pregunta y trabajar en equipo.

Se destaca que se realizaran dos assessment center, las actividades que se realice se evaluaran por los observadores en este caso los vicepresidentes y miembros de apoyo de otras áreas de AIESEC, recibirán la previa capacitación para el llenado de la ficha de cas postulante.

Figura N°18. Ficha de Evaluación y Observación

FICHA DE EVALUACIÓN Y OBSERVACIÓN				
Nombre del evaluador:				
Nombre del candidato:				
Fecha:				
Competencia	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Trabajo en equipo				
Participa activamente en la meta en común				
Encuentra el interes común y resuelve los problemas				
Puede representar sus intereses y ser leal con los del grupo demas.				
Identifica los problemas				
Reconoce información significativa				
Busca y coordina datos relevantes				
Diagnostica posibles causas				
Determina efizcamente las metasy prioridades. objetivos				
cliente				
Escucha las demanas del cliente y da respuestas concisntes				
Canaliza los requerimientos del cliente				
Modifica su conducta para alcanzar los objetivos, cuando surgan dificutades efectiva				
OBSERVACIONES				

Fuente. Elaboración propia en base al libro Mariela Diaz Pinilla, Assessment Center paso a paso

Cuadro N°26. Presupuesto de Assessment center

Presupuesto Assessment Center presencial			
Detalle de actividad Assessment Center	Cantidad	Precio unitario	Precio
Hojas	1 paquete	30bs	30bs
Marcadores	10	2bs	20bs
Lapiceras	37bs	1,50bs	55,50bs
Papelógrafos	10	2bs	20bs
Alcohol	1	12bs	12bs
Atomizador	2	10bs	20bs
Material para dinámicas	-	20bs	20bs
		Total	177.50bs

Fuente. Elaboración propia

Paso 4: Informe

El departamento de recursos humanos entregará el informe final de las evaluaciones, estará inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, es exclusiva del área solicitante

El informe constara con los resultados de la entrevista preliminar, pruebas y assessment center y la información recopilada del postulante. En el Cuadro N° se da un ejemplo del informe general de las actividades y observación que se realizara en el proceso de selección.

Paso 5: Entrevista con líder directo

El paso 4, el postulante ha pasado por los diferentes procesos y el ultimo es la entrevista con líder directo o vicepresidente del área que va pertenecer, recursos humanos les pasa el informe para que con esto tome la decisión.

Se realiza la entrevista con el respectivo líder donde se dirige al postulante, esta entrevista ira de acuerdo a las funciones del área, si lo a merita, dado que los vicepresidentes están y son parte del reclutamiento.

Las facilidades que actualmente se tiene al realizar las entrevistas de manera virtual es posible la participación de los lideres directos.

Paso 6: Inducción

Proporcionar a los nuevos miembros la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos” (Dessler, 1991). En AIESEC se realiza una conferencia de dos días, llamado Breaking Borde donde se induce a la membresía a lo que es la cultura de la organización y conocer a detalle cómo se maneja AIESEC, es su iniciación.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

AIESEC es una organización sin fines de lucro que se encarga en realizar intercambios profesionales y voluntariados, la membresía se encarga de todo el proceso desde el área de marketing, el área finanzas&Legalidad, área de recursos humanos y el área de ventas con el fin contribuir a la visión paz mundial y desarrollo del potencial humano.

Para lograr esto, uno de los objetivos del área de recursos humanos es ayudar a alcanzar la misión y visión de la organización, esto mediante sus procesos de reclutamiento. Se realizó una investigación exploratoria, donde se observa la necesidad de un plan de reclutamiento y selección de personal para AIESEC Tarija, las conclusiones son:

- En el diagnóstico que se realizó mediante un análisis FODA. Se encontró los siguientes problemas en los procesos de contratación: informalidad en la planificación, falta de métricas, retraso en los procesos, deficiente información en las convocatorias, formularios insuficientes, falta de seguimientos a los procesos, ausencia de base de datos de personal potencial y por último no se utilizan en forma óptima técnicas de selección de personal. Todas estas deficiencias generan como resultado una baja captación de recursos humanos idóneos con las capacidades, aptitudes y habilidades, que se requiere.
- En el organigrama se observó que son tres personas encargadas en el área de recursos humanos lo cual es dificultoso en el control y práctica de los procesos de reclutamiento y selección de personal
- No se realiza una capacitación a los miembros de recursos humanos para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

- Se realizó una descripción del perfil general en base a las siguientes pautas: disponibilidad horaria, edad, universidad, carrera, intereses/experiencias y comportamiento/actitudes también la descripción del puesto específico que AIESEC necesita, para cada área..
- Las técnicas de selección propuestas que ayudara a la selección de personal idóneo con las capacidades, habilidades y aptitudes que necesita AIESEC son : Las pruebas psicotécnicas (Prueba Woldervic), en las pruebas de personalidad (Prueba DICS), pruebas de simulación y también una entrevista con el líder directo.

6.2.Recomendaciones

La recomendación para AIESEC es implementar el Plan de reclutamiento y selección de personal que aborda en la solución de los problemas mencionados en las conclusiones, las soluciones son:

- En la etapa de planificación se estableció las metas y métricas de reclutamiento y selección de personal.
- Se estableció un cronograma de actividades, el proceso de reclutamiento y selección dura 2 meses, empieza con la planificación y termina con la selección personal.
- Se elaboró la descripción de los puestos disponibles en las áreas de ventas, diseño, relaciones interinstitucionales, finanzas y sistemas de comunicación interna, con un perfil base y específicos. Acompañado con la sinergia de marketing en la etapa de reclutamiento.

- Formulario de registro con : datos personales, universidad, carrera, medio por donde se entero de AIESEC, área de interés y un espacio para adjuntar su currículum vitae será mediante la plataforma de Podio.
- Se estableció una estructura de preguntas para las entrevistas con su respectiva evaluación puntual a los postulante conjuntamente una entrevista para evaluar las competencias del postulante y se recomienda realizar una entrevista con el líder directo al puesto solicitado.
- Se realizó planillas: para la base de datos de los postulantes, el informe del proceso de los postulantes con su puntuación en cada proceso, seguimiento de de los procesos con las métricas establecidas, para el control del proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Las técnicas de selección que se proponen son: Pruebas psicotécnica (Prueba de Woldervic), Prueba de personalidad (DICS) y la prueba de simulación que si se aplicaba pero no había una correcta evaluación para eso se realizó una ficha de evaluación para cada postulante. se detalla las actividades y el modo de evaluar.
- Se recomienda realizar una capacitación y concientización al personal o miembros de recursos humanos dar conocer de cómo se llevará a cabo el proceso buscando que en todo momento se respeten las reglas, formando disciplina en cada una de las personas involucradas en el proceso.

