

MONOGRAFIA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: CASO DE ESTUDIO AIESEC

TUTOR:

DAIMER HIGUITA

AUTOR:

RICARDO MUÑOZ GARZON

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BOGOTA, D.C.

2009

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2 JUSTIFICACIÓN	5
3 OBJETIVO GENERAL	6
4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
5 PREGUNTAS A DESARROLLAR.....	6
6 ANTECEDENTES	7
7 MARCO TEORICO.....	8
7.1 REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	9
7.1.1 Análisis de puestos.....	9
7.1.2 Descripción del puesto	9
7.1.3 Diseño de puestos.....	10
7.1.4 Planeación de recursos humanos.....	10
7.2 RECLUTAMIENTO	12
7.2.1 Métodos y fuentes de reclutamiento	13
7.2.1.1 Reclutamiento interno	13
7.2.1.2 Reclutamiento externo	14
7.3 SELECCIÓN.....	15
7.3.1 Elección de las técnicas de selección.....	16
7.3.1.1 Formulario de solicitud y verificación de referencias.....	16
7.3.1.2 Entrevista de selección	16
7.3.1.3 Pruebas de conocimientos o habilidades.....	17
7.3.1.4 Exámenes psicológicos.....	17
7.3.1.5 Exámenes de personalidad.....	17
7.3.1.6 Exámenes físicos	17
7.3.1.7 Técnicas de simulación.....	17
7.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN	18
7.4 INTRODUCCIÓN A AIESEC.....	21
8 METODOLOGÍA.....	22
8.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
8.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN	24
8.2.1 Entrevista.....	24
8.2.2 Fuentes documentales.....	25
9 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	26
9.1 PROCESO DE CAPTACIONES EN AIESEC	27

9.1.1	Pasos previos	27
9.1.2	Reclutamiento.....	28
9.1.3	Selección.....	28
9.2	METAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	30
10	RESULTADOS	33
11	CONCLUSIONES	35
12	BIBLIOGRAFIA	37
13	ANEXOS	39

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al tema de la admisión de personas a una organización, planteado por la teoría de la Administración de Recursos Humanos, y definido como el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de las organizaciones, y entre estos, escoger los que mas tengan probabilidades de adecuarse al puesto, con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo (Chiavenato 2007, 149-169; Cárdenas 2002, 10).

Este proceso comprende varias etapas: primero se realizan diferentes pasos como el análisis, descripción y diseño de puestos, los cuales brindan en la segunda etapa información clave con el fin de reclutar personas aptas para estos puestos al interior y al exterior de la organización, finalmente, se selecciona de estas las personas más indicadas usando diversas técnicas de selección.

El objetivo principal es examinar el proceso de captación de miembros en AIESEC a la luz de los postulados teóricos para encontrar aspectos que permitan mejorar este proceso en la organización.

AIESEC propone realizar diversos pasos previos como la revisión, planeación, seguimiento del talento y evaluación del desempeño, posteriormente en el reclutamiento se realiza la planeación y el análisis del mercado, para realizar la promoción del talento referido a atraer a las personas correctas para ser seleccionadas y, finalmente se distribuyen en los diferentes cargos disponibles.

La investigación se realizó con una revisión bibliográfica de la teoría dominante de administración de personal y de las guías definidas por AIESEC a nivel internacional, además de entrevistas a personas involucradas en el proceso y a través de la comparación de los procesos señalados anteriormente se identificaron falencias en el proceso y su relación con los objetivos misionales de la organización, descubriendo así aspectos de trabajo para AIESEC.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AIESEC es una organización sin ánimo de lucro global, sin distinción política, independiente, dirigida por estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. A nivel mundial está presente en más de 1100 universidades, en 107 países y cuenta con más 35.000 miembros. Cada país posee un comité nacional o comité miembro y varios capítulos locales en cada universidad afiliada a AIESEC Internacional. En Colombia, está presente en 10 ciudades y en Bogotá existen cinco distribuidas en varias universidades. La investigación se refiere al comité local AIESEC EAN, Escuela de Administración de Negocios, en el cual 60 miembros se distribuyen en varias áreas funcionales dirigidas por un órgano ejecutivo compuesto por el director local y los vicepresidentes correspondientes.

Las personas que ingresan a la organización a explorar y desarrollar su liderazgo deben aprobar un proceso de admisión a la organización, el cual generalmente se realiza cada semestre y sus objetivos depende de las condiciones del comité y de las estrategias definidas en cada nivel de la organización.

Este proceso fue realizado por el investigador en el primer trimestre del año 2009, cuando 15 personas se incorporan a la organización como nuevos miembros, resultado que difiere del definido por la junta ejecutiva local, el cual se estableció en 28 personas. Esta diferencia presenta el punto de partida de la investigación, apoyada en la siguiente pregunta ¿Las diferencias del proceso en AIESEC con el definido por la Gestión Humana son relevantes para que el resultado difiera de lo esperado?

2 JUSTIFICACIÓN

La temática de investigación surge de la diferencia de resultados del proceso de captaciones realizado por el investigador y, las metas establecidas por la junta ejecutiva de AIESEC EAN. Con el trabajo se busca examinar el proceso de captaciones dentro de AIESEC a la luz de los postulados teóricos con el objetivo de mejorar este proceso al interior de la organización.

De esta forma la investigación permite vincular la labor académica del autor con el desarrollo profesional que obtiene en AIESEC. Asimismo permite a AIESEC encontrar aspectos de estudio para la correcta estructuración del proceso de reclutamiento y selección, obteniendo de este modo el logro de sus objetivos misionales y las metas del área de gestión humana. También presenta a la organización la oportunidad de analizar diversos procesos por medio de la metodología utilizada.

3 OBJETIVO GENERAL

Examinar el proceso de captación de miembros en AIESEC, a la luz de los postulados teóricos de la administración de recursos humanos para encontrar aspectos que permitan mejorar este proceso en la organización.

4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Describir el proceso de reclutamiento y selección desde la gestión humana
- 2 Describir el proceso de captaciones llevado a cabo en AIESEC
- 3 Identificar aspectos o elementos del proceso de captaciones que no están siendo desarrollados en AIESEC
- 4 Determinar las metas del área de gestión humana de acuerdo con los objetivos misionales de la organización
- 5 Reconocer falencias en el proceso de captaciones en AIESEC de acuerdo con los objetivos institucionales.

5 PREGUNTAS A DESARROLLAR

- ¿Cuál es la importancia de este proceso para AIESEC?
- ¿Cuáles elementos no realizados por AIESEC son importantes para el proceso de Reclutamiento y Selección?
- ¿Cuáles son las variables importantes para que un proceso de reclutamiento y selección sea exitoso?
- ¿Que diferencias presenta el proceso definido por la administración de recursos humanos respecto al realizado por AIESEC?

6 ANTECEDENTES

Para abordar el tema de Reclutamiento y Selección de recursos humanos fue necesario hacer una revisión de la literatura para determinar que tipo de estudios y en qué temáticas y organizaciones se han desarrollado anteriormente. A continuación se muestran algunos de ellos.

Tabla 1. Algunas investigaciones sobre Reclutamiento y Selección en Bogotá

Autor	Año	Titulo
Bonilla Aponte, Juan José.	1982	Aplicación de la administración de personal en las empresas del Estado. Bogotá, D.C. Monografía Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia
Buitrago Alfonso, Héctor Ismael Antonio.	1984	Formas de reclutamiento, selección y remuneración de personal en tres empresas de transporte urbano en Bogotá D.E. Bogotá, D.C. Trabajo de Grado Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia
Córdoba Jiménez, Carmen Gloria	1984	La administración del recurso humano aplicado a hoteles de tres estrellas en Bogotá. Monografía Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia.
Cabrera Hurtado, Sonia	1988	Administración de personal en cinco empresas de fotografía. Bogotá, D.C. Tesis Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia
Castellanos Silva, Misael	1988	Evaluación del proceso de selección de personal administrativo de una entidad publica de educación superior
Gómez Contreras, Ana Concepción	1993	Procesos de selección y capacitación y su relación con el desempeño de un grupo de

		secretarias en una empresa petrolera
Tibucha Patarroyo, Jorge Roberto	1993	La administración del personal en la pequeña y mediana industria. Bogotá, D.C. Tesis Psicología Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia
Morales Morales, Carlos Andrés	2004	Selección de personal para el siglo XXI: un enfoque para el sector Hotelero – Bogotá. Bogotá, D.C. Tesis Administración de Empresas Universidad Nacional de Colombia

Fuente: Base de datos biblioteca Universidad Nacional. Construcción propia

7 MARCO TEORICO

La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato 2007, 129).

Toda organización opera dentro de un sistema o ambiente en el que existen diferentes organizaciones y personas. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumos para su operación, recursos financieros, recursos humanos y restricciones impuestas por el ambiente. De la misma forma la organización entrega a este ambiente los resultados de sus operaciones, de la aplicación específica de recursos financieros, de la utilización de recursos mercadológicos, además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. Asimismo las personas y las organizaciones conviven en un continuo e interactivo proceso de atracción, al tiempo que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si son aceptados o no (Chiavenato 2007,

Así, el ambiente organizacional puede ser analizado desde dos categorías: primero, desde el mercado de trabajo, el cual funciona en términos de la oferta, o la disponibilidad de empleo realizada por las empresas y la demanda de empleos que realizan los trabajadores (Chiavenato 2007, 131); segundo, desde el mercado de recursos humanos, que se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en un determinado lugar y en determinada época (Chiavenato 2007, 134).

7.1 REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Previo al reclutamiento, se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos, y, una planeación de recursos humanos. A continuación se aclaran brevemente estos conceptos.

7.1.1 Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearán con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por último tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (Dolan 2003,33).

7.1.2 Descripción del puesto

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (Dolan 2003, 36).

7.1.3 Diseño de puestos

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos (Sherman 1999, 56).

7.1.4 Planeación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Dolan 2003, 7).

Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma (Dolan 2003, 57):

1. Recopilar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la demanda y la oferta de recursos humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización, y el análisis, descripción y diseño de puestos.

La previsión de la demanda de recursos humanos se entiende como el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo (Sherman 1997, 86; Chiavenato 2007, 150). Existen dos enfoques para realizar este pronóstico de recursos humanos: cuantitativo, que supone el uso de técnicas estadísticas o matemáticas como el análisis de tendencias (Sherman 1997, 87) y, el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio (Chiavenato 2007, 151); y, el cualitativo, en el cual se trata de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los

empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización como la estimación ejecutiva o la técnica Delphi (Sherman 1997, 87).

La determinación o previsión de la oferta de recursos humanos se basa en el análisis del mercado de recursos humanos, el cual se fundamenta externamente en la composición cualitativa del mercado, los movimientos migratorios y las demandas efectuadas por los competidores; e internamente por la composición del personal y las leyes demográficas de la empresa, reflejadas en las tasas de salida de personal (Dolan 2003, 63).

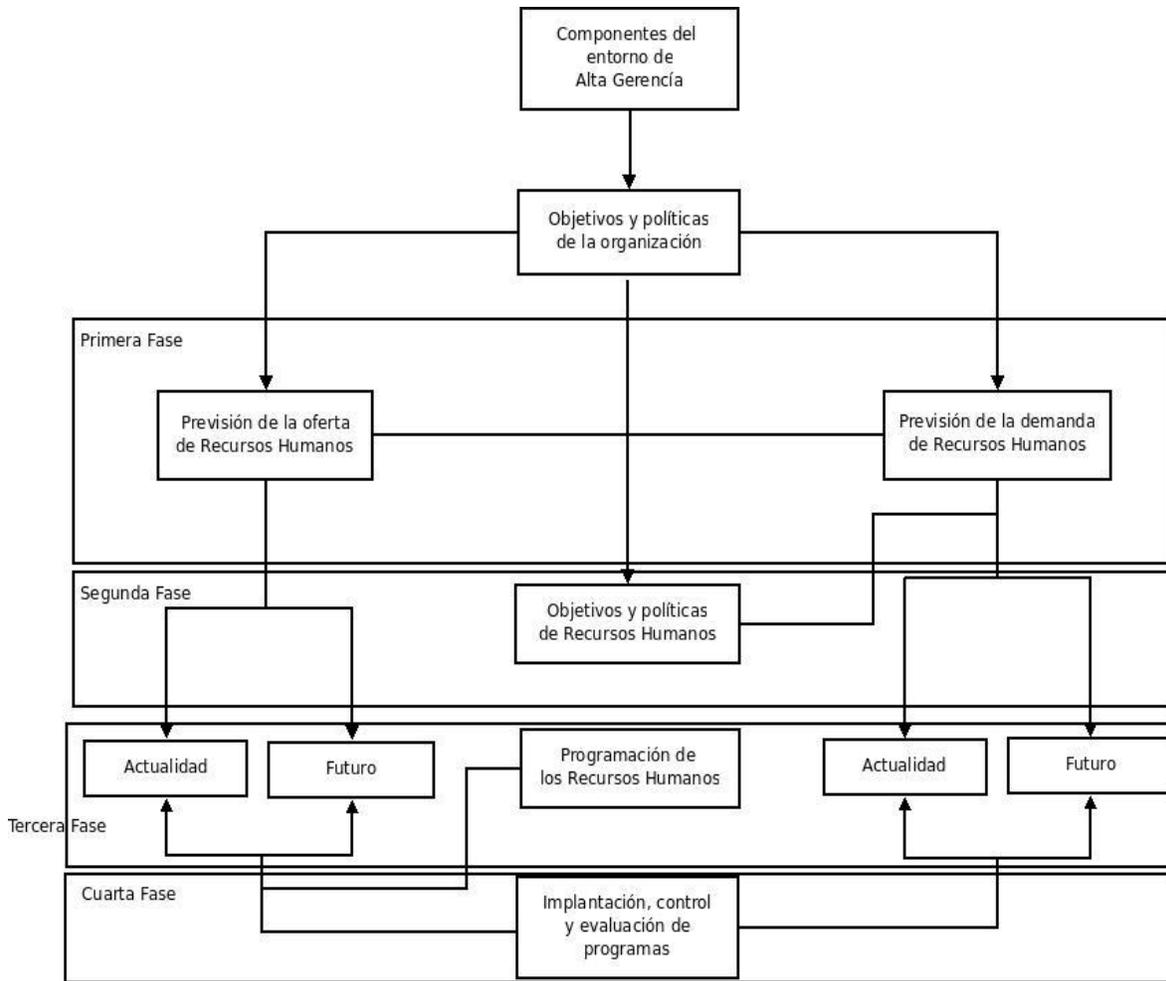
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos

3. Diseñar e implementar planes y programas para el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos. Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos.

4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos

Estas actividades pueden ser resumidas en el Grafico 1.

Grafico 1: Etapas de la planeación de Recursos Humanos



Fuente: Dolan 2003, 58

7.2 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan 2003, 77).

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual esta basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este

proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento usar.

7.2.1 Métodos y fuentes de reclutamiento

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas (Dolan 2003, 79).

7.2.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (Chiavenato 2007, 158). Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior;

puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización (Chiavenato 2007, 159-160).

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (Dolan 2003, 80).

7.2.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes mas utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet)
- Carteles en la empresa
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal
- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Instituciones técnicas o educativas: 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
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos (Chiavenato 2007, 163).

7.3 SELECCIÓN

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Chiavenato 2007,169).

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo (Dolan 2003, 91). Este proceso

puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (Chiavenato 2007, 170).

Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica (Chiavenato 2007, 175) que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección (Dolan 2003, 96), en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

7.3.1 Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden agrupar como sigue:

7.3.1.1 Formulario de solicitud y verificación de referencias

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara (Straus 1986, 385).

7.3.1.2 Entrevista de selección

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de

descripción de comportamientos, de grupo o por computador (Chiavenato 2007, 177).

7.3.1.3 Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (Chiavenato 2007, 182-184).

7.3.1.4 Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

7.3.1.5 Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (Chiavenato 2007, 188).

7.3.1.6 Exámenes físicos

Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo (Straus 1986, 386).

7.3.1.7 Técnicas de simulación

Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y

analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato 2007, 188).

7.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes (Chiavenato 2007, 171):

1. Modelo de colocación, cuando existe un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar, es decir no se incluye una categoría de rechazo
2. Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
3. Modelo de clasificación, cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato existen entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar las posibilidades de las vacantes.

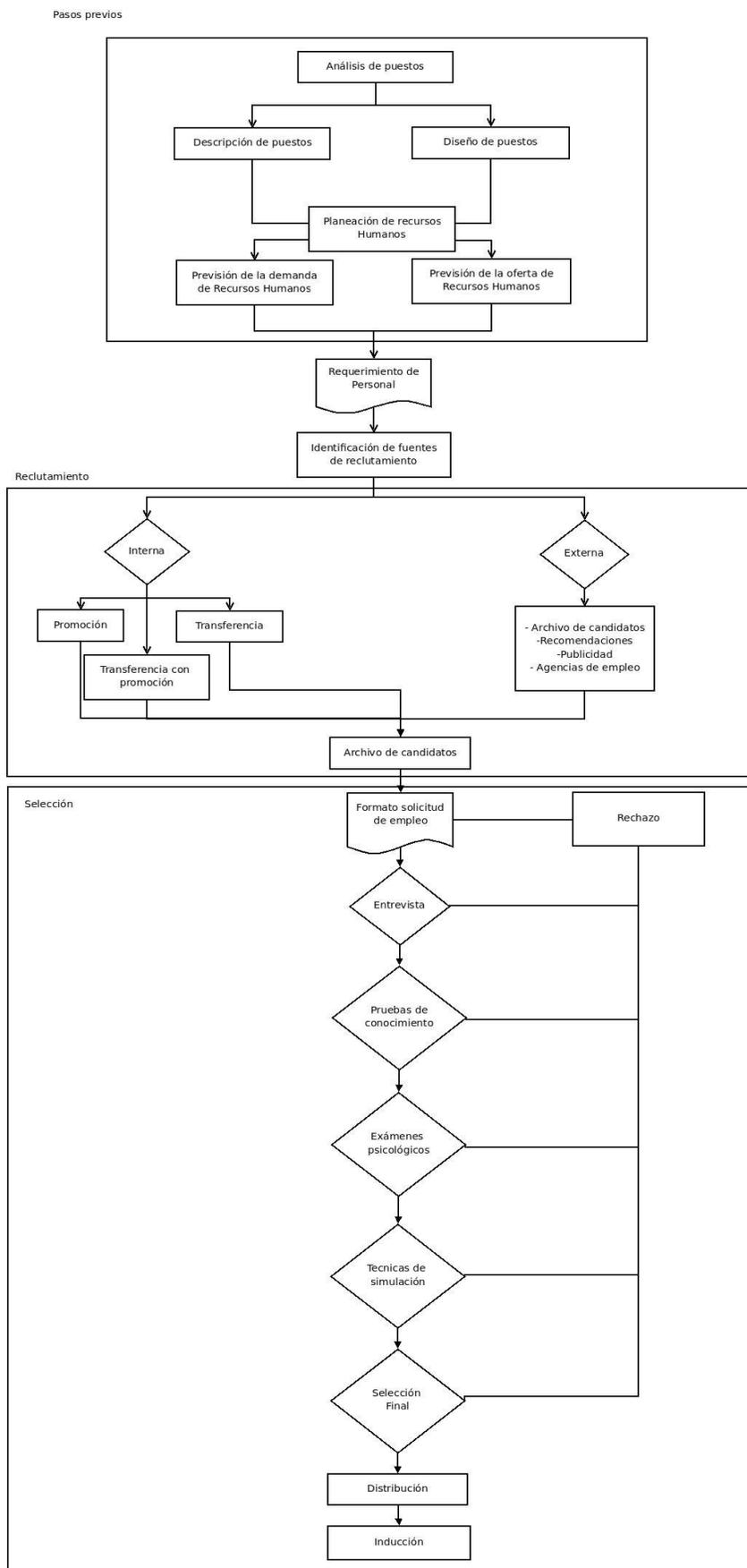
La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes etapas o fases por las que pasa el candidato. El uso de estas varía de acuerdo al perfil, la complejidad de puesto vacante y el tipo de organización. Habitualmente en las organizaciones se siguen dos enfoques (Chiavenato 2007, 189; Dolan 1999, 98):

- a) Selección con un único acto para decidir. Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, presentadas anteriormente, que son suficientes para captar la esencia o dimensión principal del puesto de trabajo.

b) Selección secuencial. Proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permite a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. Puede realizarse en cuantos actos de decisión sean necesarios para el proceso.

Posteriormente a la selección se realiza la asignación de puestos. En la figura 2 se presenta el flujo de procesos planteado por la administración de Recursos Humanos.

Figura 2. Flujo de procesos Gestión Humana



Fuente: Construcción del autor

7.4 INTRODUCCIÓN A AIESEC

AIESEC es una organización sin ánimo de lucro global, sin distinción política, independiente dirigida por estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Su visión es la paz y el desarrollo del potencial humano. La plataforma internacional que posee le permite a la gente joven explorar y desarrollar su potencial de liderazgo para tener un impacto positivo en la sociedad, brindando a sus miembros una experiencia integrada de desarrollo, la “Experiencia AIESECa” conformada por oportunidades de liderazgo, intercambios internacionales y, la participación en un ambiente global de aprendizaje; y definida como el aprendizaje ideal que un individuo puede obtener durante su involucramiento con AIESEC.¹

Las oportunidades de liderazgo se presentan a través de proyectos y actividades en alrededor de 1100 oficinas a nivel local, nacional e internacional en 110 países y territorios, brindando a sus miembros un rango de valiosas experiencias, prácticas y habilidades en gestión y liderazgo.

Los intercambios internacionales ofrecen una experiencia impactante de aprendizaje para la gente joven. El objetivo de la experiencia de intercambio no es solamente proveer una experiencia profesional a las personas si no también proveer una mayor experiencia de aprendizaje, la cual lleve a la persona a ser más emprendedora, culturalmente sensible, de mente abierta y un aprendiz activo.

La participación en un ambiente global de aprendizaje es construido bajo la experiencia AIESECa usando ambientes físicos y virtuales donde cada miembro puede acceder a un gran rango de valiosas oportunidades de aprendizaje.

Sus propósitos para el año 2010 son:

- Todos los días, AIESEC permite el desarrollo de agentes de cambio

¹ Definido por el “AIESEC Way” que se define como una descripción de la manera o forma en la que AIESEC busca tener un impacto positivo en la sociedad y, describe el camino que toma AIESEC para alcanzar su visión. (AIESEC Colombia 2009, http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/COLOMBIA/Sobre_AIESEC/Nuestra_Identidad/, última revisión: 17 junio 2009)

positivo quienes crean el impacto necesario en la sociedad.

- Nuestra rápida red de contactos conecta personas de alto potencial alrededor del mundo para generar un incremento del volumen de las experiencias AIESECa.
- Cada miembro en las comunidades locales y globales completa una experiencia AIESECa de cambio de vida.
- Nuestra contribución nos hace la primera opción entre la gente joven y las organizaciones para activar el liderazgo.

La estrategia de liderazgo en producto con: la “experiencia AIESECA”, expresa que es un único producto de calidad y funcionalidad superior, de esta forma diferentes facetas de la experiencia AIESECa son vendidas a diferentes grupos de interés quienes adaptan su propia experiencia, mediante un continuo involucramiento y mejoramiento.

Sus objetivos misionales se basan en “The AIESEC 2010 Scorecard”, definido como una planeación estratégica y un sistema de administración usado para alinear las actividades a la visión y la estrategia de la organización, mejorando la comunicación interna y externa, y monitoreando el desempeño de la organización de acuerdo a sus objetivos.

Las metas de AIESEC para el 2010 establecidas a partir del cuadro de mando integral o el “AIESEC 2010 Scorecard” son: 8000 intercambios realizados, 9600 miembros que completan una experiencia de liderazgo, 5500 intercambios de miembros después de sus experiencias de liderazgo, 35000 miembros, y 107 países y territorios.

A continuación, se describirá la metodología por medio de la cual se realiza el proceso de investigación.

8 METODOLOGÍA

La metodología hace alusión al proceso seguido por el investigador al momento de recolectar información que le permite alcanzar sus objetivos o afirmar o rechazar

hipótesis de trabajo. En este proceso metodológico, el investigador define una población objeto de estudio, unas fuentes de recolección y registro de información, y unas herramientas para el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

8.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el proceso de investigación está dada por las 11 personas involucradas directamente con las captaciones de la siguiente forma: la junta ejecutiva local (7) y las personas que colaboraron con el comité organizador del proceso de captaciones (4).

Para Galeano (2004), las razones de selección de la muestra son de comprensión y de pertinencia y no de representatividad estadística. Por ende, al momento de seleccionar a los informantes, se consideró que “los criterios de conveniencia, oportunidad y disponibilidad guían la selección de la muestra” (Galeano, 2004, p. 34).

De acuerdo con el propósito del estudio, se ha considerado importante aplicar 2 entrevistas semiestructuradas² a:

- Director ejecutivo local. “Quien administra y representa a AIESEC en la Universidad EAN en la ciudad de Bogotá. Coordina la ejecución y la mejora constante de las estrategias nacionales fortaleciendo el comité local” (Manual de Funciones Director Ejecutivo Local).
- Vicepresidente de administración del talento humano 2009. Quien “administra, coordina, implementa, controla y ejecuta las estrategias locales del área de administración del Talento Humano, de acuerdo al plan estratégico Nacional y local y a las guías nacionales para mejorar la eficiencia de los procesos a nivel local” (Manual de Funciones Vicepresidente Gestión del Talento Humano

² Por semiestructurada se entiende una entrevista en la cual, partiendo de un conjunto de tópicos o cuestiones sobre el tema, se explora el pensamiento de un conjunto de sujetos sobre las acciones estipuladas, manteniendo flexibilidad en el formato y en el orden, lo cual permite improvisar algunos aspectos que tienen significado para la investigación (Bernal 2006, 226; Angulo 1996, 43).

Local).

8.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN

Para examinar el proceso de reclutamiento y selección de miembros en AIESEC, a la luz de la administración de recursos humanos y plantear propuestas que permitan articular el proceso práctico de acuerdo a la teoría, esta monografía se propone aplicar dos fuentes de recolección de información: la entrevista y las fuentes documentales. El registro de la información se realizara con grabadora y fichas de contenido.

8.2.1 Entrevista

La entrevista se define como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, 2003: p. 390). El contenido de las preguntas es tan variado como los aspectos a medir, se pueden considerar dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido previamente delimitadas, de otra forma las preguntas abiertas no definen de antemano las alternativas, por lo cual el número de categorías de respuesta es elevado (Hernández, 2003: p. 395).

La entrevista en esta monografía estará guiada por las siguientes preguntas preliminares:

1. ¿Cuál es su nombre?, ¿Cuál es su rol dentro de la organización?
2. ¿Cuales son los requisitos o pasos previos para poder desarrollar el proceso de captaciones en AIESEC, como se realizan y quien es el responsable de realizarlos?, ¿Se lleva a cabo: Análisis de puestos; descripción de puestos; diseño de puestos; planeación de recursos humanos?

Guía: Análisis de puestos, descripción de puestos, diseño de puestos, planeación de recursos humanos (previsión de la demanda y oferta de recursos humanos)

3. ¿Cómo se realiza la promoción y la transferencia dentro de la organización como actividades de reclutamiento interno?

Guía: El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados, por medio de la promoción, movimientos verticales en la organización; transferidos, en

movimientos horizontales; o, transferidos con promoción, que se entiende como movimientos diagonales .

4. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de reclutamiento externo se utilizan y de que forma? (Lista de fuentes), ¿De que forma se usan, si se usan, las siguientes fuentes: ?

Guía: Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores, recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet), carteles en la empresa, agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal, sindicatos o asociaciones de profesionales, instituciones técnicas o educativas: 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, reclutamiento en línea a través de internet, programas de capacitación

5. ¿Cómo se presenta la utilización de las técnicas de selección de recursos humanos, y quien es el responsable de realizarlas en cada caso?

Guía: Entrevista, pruebas (de conocimiento o habilidades), exámenes (psicológicos, de personalidad), técnicas de simulación o de grupo

6. ¿Cómo se toma la decisión de aceptar a las nuevas personas que entran a la organización?, ¿Que proceso se lleva a cabo desde que comienza el proceso de selección?, ¿Que criterios de selección se tienen en cuenta durante el proceso?

Guía: selección en un solo paso o selección secuencial

7. ¿Como se administra la información obtenida durante todo el proceso de reclutamiento y selección (manejo del conocimiento y banco de datos)?

8. ¿Cómo se articula el proceso de reclutamiento y selección con los propósitos organizacionales?

8.2.2 Fuentes documentales

Las fuentes documentales hacen alusión a: “la revisión de literatura detectando, obteniendo y consultando fuentes primarias y secundarias útiles para el propósito

del estudio, de donde se extrae y recopila la información relevante y necesaria para el problema de investigación” (Hernández: 2003, p. 66).

Para el caso de AIESEC, estas fuentes documentales se refieren a los diferentes archivos, documentos oficiales, páginas de internet (<http://www.myaiesec.net>)³, artículos de revistas, correos electrónicos basados en el correo institucional, manuales de procedimiento y resultados donde se almacenan directrices, programas y procesos referidos a la incorporación de nuevos miembros a la organización.

La información de las fuentes documentales será revisada mediante la siguiente guía:

Tabla 2: Fuentes documentales

Tema:		No.
Título:	Autor:	Año y Lugar:
Páginas:	Idioma:	Estructura: Local Nacional Regional Internacional
Conceptos Clave	Índice:	
Resumen:		

Fuente: construcción del autor

9 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectados los datos, se procede a estudiarlos para encontrar resultados que permitan dar cuenta del proceso de reclutamiento y selección

³Sistema de información de AIESEC

llevados a cabo en AIESEC, y encontrar aspectos para trabajar en AIESEC.

De esta forma se presenta a continuación el flujo del proceso de captaciones en AIESEC que se obtuvo de las fuentes de información y su posterior recolección, y se determinan las metas del área de gestión humana de acuerdo con los objetivos misionales de la organización. Con el objeto de identificar aspectos del proceso de captaciones que no están siendo desarrollados en AIESEC y, reconocer falencias en el proceso de acuerdo con los objetivos institucionales.

9.1 PROCESO DE CAPTACIONES EN AIESEC

En la figura 3, se muestra el proceso de captaciones que se obtuvo para AIESEC en el cual:

9.1.1 Pasos previos

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
Talent Planning	Proceso de crear un perfil específico de las personas que se necesitan.
Talent Fast-Track	Proceso en el cual se identifican, seleccionan, desarrollan y retienen a las personas de alto desempeño en un primer paso, posteriormente se identifican y desarrollan potenciales reemplazos para estas posiciones, y finalmente se clasifica y potencializa a cada AIESECo para añadir valor a la organización
Talent Pipeline	Proceso en el cual se identifican las tendencias de los AIESECos en la organización, se realiza junto al talent fast-track
Talent Performance Appraisal	Proceso en el cual se analiza el desempeño y el desarrollo de competencias de los miembros.

9.1.2 Reclutamiento

En esta etapa se realiza la planeación y el presupuesto del proceso completo de reclutamiento y selección, alternamente se realiza un análisis del mercado interno y externo para determinar donde puede encontrarse el perfil de las personas definido anteriormente y de esta forma definir la promoción del proceso.

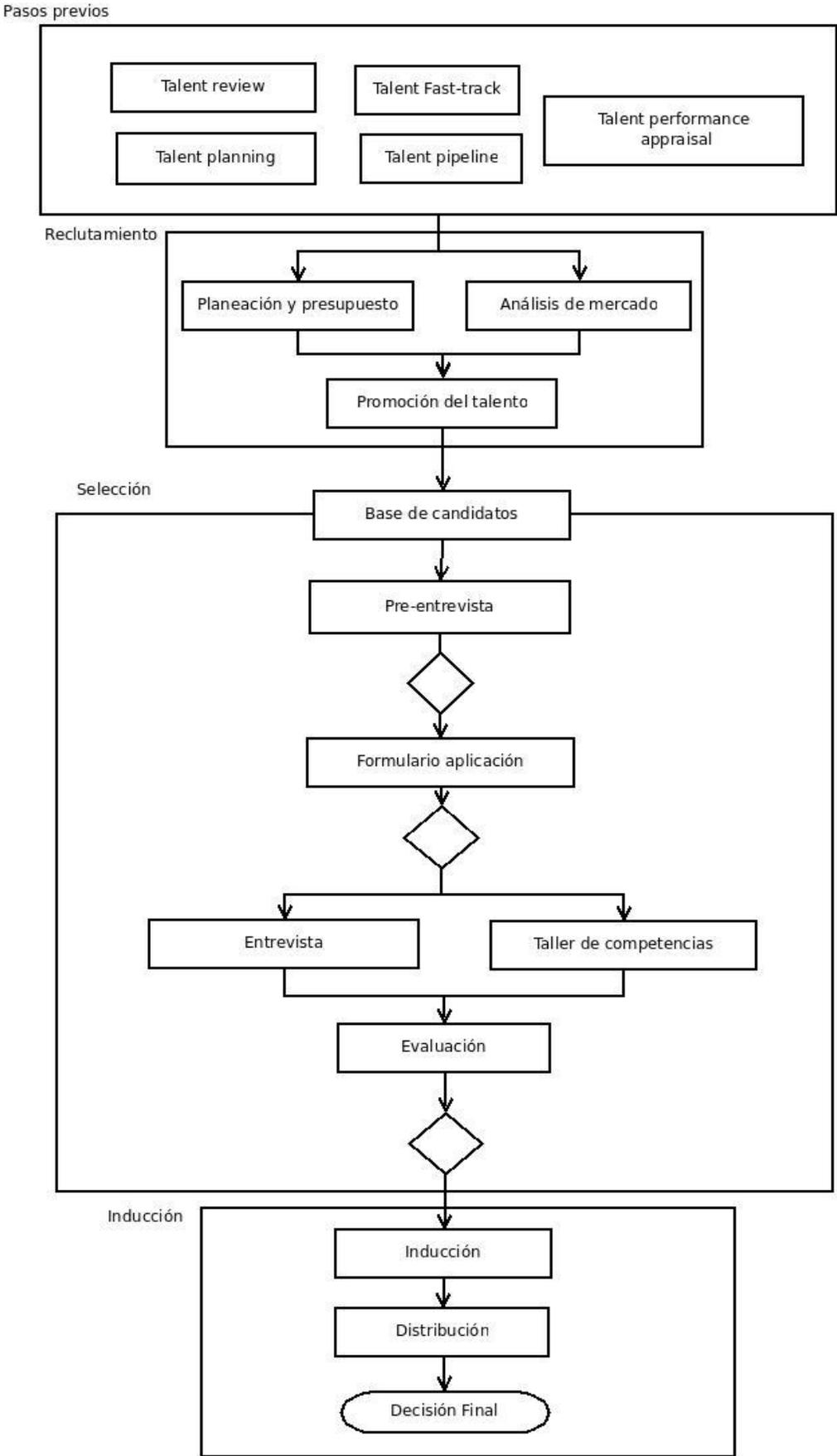
Las fuentes utilizadas son las universidades, por medio de publicidad, carteles y conferencias; y el reclutamiento en línea.

9.1.3 Selección

En el reclutamiento se obtuvo una base de candidatos sobre la cual se va realizar la selección de nuevos miembros, de esta forma se realiza a cada uno de los candidatos una pre-entrevista en la cual se determina la validez del perfil de las personas, posteriormente se realiza un formulario de aplicación, una entrevista y un taller por competencias, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se toma la decisión de ser nuevo miembro, es decir, inicia la fase de inducción a AIESEC de la experiencia AIESECa.

Finalmente, la persona realiza un proceso de inducción y distribución y, de acuerdo a los criterios de evaluación del desempeño se determina ser aceptado en la organización y entra a la fase de la experiencia AIESECA llamada toma de responsabilidades

Figura 3: Proceso de captaciones en AIESEC



Fuente: Construcción propia

9.2 METAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

A partir de los objetivos globales de la organización establecidos por AIESEC a nivel internacional con el AIESEC 2010, a nivel nacional con el plan estratégico y a nivel local con las metas del comité local, se determinan los objetivos del área de gestión humana a nivel local a continuación:

El AIESEC 2010 determina aspectos globales a la organización que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3: Cuadro de mando integral

Estrategia principal de AIESEC	5 perspectivas de negocio: 1. Impacto 2. La vía o la forma en que se hace 3. Clientes y sostenibilidad 4. Procesos internos 5. Aprendizaje y capacidad
Factores críticos de éxito	Principales cosas que se tienen que hacer bien para lograr el AIESEC 2010. Son definidos por cada perspectiva de negocio y son la guía operacional de la estrategia de la organización.
Indicadores claves de desempeño	Miden el desempeño de los factores críticos de éxito en un periodo de tiempo.

Fuente: The AIESEC 2010 Balance Scorecard

Todos los elementos anteriores están relacionados en una conexión de causa y efecto que da origen al plan estratégico de la organización. De esta forma, en la lógica de negocios de AIESEC, la plataforma tecnológica y los miembros construyen la capacidad necesaria para ejecutar los procesos internos, asimismo la excelencia de los procesos permite a la organización correr todas sus operaciones para cumplir las necesidades de los clientes asegurando la sostenibilidad financiera de AIESEC, cumpliendo con los objetivos de la organización: brindar experiencias de liderazgo e intercambios internacionales en un ambiente global de aprendizaje mediante un impacto positivo en la sociedad.

La estrategia a nivel internacional permite identificar los aspectos relacionados con

la administración del talento humano y se obtienen de los indicadores de desempeño y los factores críticos de éxito, de esta forma se presentan a continuación los procesos y subprocesos encontrados en el cuadro de mando integral definido por el AIESEC 2010:

Tabla 4: Identificación de procesos relacionados con el área de talento humano a nivel internacional

Proceso	Descripción	Subprocesos
Reclutamiento e inducción	Tener las correctas personas para la organización y cumplir las metas	Planeación del talento Promoción del talento Selección del talento Inducción del talento
Administración del Talento	Las personas están distribuidas en los mejores roles para su desarrollo y para el desempeño de la organización	Fijación de metas Orientación y distribución del talento
Planeación y revisión	Soportar a las personas en el logro de sus metas personales y organizacionales	Planeación y presupuesto Administración del desempeño Premios y reconocimientos
Análisis de mercado	La posición del mercado se conoce y es posible identificar las mejores oportunidades para que AIESEC pueda capitalizarlas	Investigación externa Segmentación del mercado Análisis de la oferta y la demanda Recepción de marca
Posicionamiento externo para estudiantes y organizaciones	Capacidad de posicionar AIESEC efectivamente para asegurar un máximo beneficio de la audiencia	Relaciones públicas Promoción y marketing
Ofrecer la oportunidad correcta	Ofrecer la oportunidad correcta a los miembros para asegurar su desarrollo a través de la experiencia AIESEC	Promoción interna para intercambios y subida de formas Promoción interna para roles de liderazgo y roles de liderazgo ofrecidos
Incrementar las experiencias de intercambio	AIESEC esta continuamente incrementando el número de experiencias de intercambio a los miembros y al mercado	Intercambios realizados Servicio de intercambios
Generar experiencias de liderazgo	Se generan las experiencias requeridas para lograr las necesidades de la organización y los números esperados	Revisión de estructura organizacional

Calidad de las experiencias AIESECas	Experiencias de calidad a los miembros	Administración de competencias Medición de calidad de las experiencias AIESECas
--------------------------------------	--	--

Fuente: Construcción del autor

De la misma forma y de acuerdo a la estrategia a nivel nacional, por cada prioridad se determina el objetivo para el área de Talento humano como se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5: Prioridades del área de talento Humano a nivel nacional

Prioridad	Descripción	Objetivo para el área de Talento Humano
Desarrollo de liderazgo	Cada líder en AIESEC en Colombia desarrolla sus competencias y habilidades en liderazgo, ellos pueden vivir experiencias de calidad con los miembros que están liderando.	Desarrollo de líderes Proceso de selección de líderes estructurado Desarrollo de herramientas de seguimiento de membresía
Cooperación internacional	Cada entidad de AIESEC en Colombia esta conectada con la red global y esta generando intercambios resultados de esa cooperación	Análisis de demanda y de oferta Realización de intercambios
Gestión de proyectos	PBOXes tienen un gran impacto a través de la generación de intercambios de calidad	Número de intercambios
Incrementar aliados	Cada entidad esta incrementando el número de aliados construyendo acuerdos sostenibles.	Enfoque en ventas o relaciones externas

Fuente: Construcción del autor

Finalmente, para el año 2009 las metas del comité local son las siguientes: 35 intercambios, divididos en 15 intercambios entrantes, es decir, que extranjeros vienen a Colombia a desarrollar una practica internacional en su fase de intercambio, y 20 salientes, en donde, Colombianos van a países extranjeros a

desarrollar su fase de intercambio y, 80 miembros activos.

De esta forma se identifica a continuación los objetivos para el área de gestión humana a nivel local:

- Estructurar procesos de reclutamiento, selección e inducción interno y externo, para roles de liderazgo, intercambios y nuevos miembros
- Realizar procesos correctos de plan de carrera
- Hacer seguimiento al desempeño de la membresía
- Analizar competitivamente el mercado
- Capacitar efectivamente a la membresía

10 RESULTADOS

Luego de establecer las metas del área de gestión del Talento Humano a nivel local se identifican las falencias en el proceso determinado por AIESEC, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Falencias en el proceso de captaciones de acuerdo a las metas del área de gestión humana

Prioridad	Falencias
Estructuración de procesos de reclutamiento, selección e inducción	No se presenta evidencia, el proceso de captaciones definido se encuentra estructurado para roles de liderazgo, intercambios y nuevos miembros
Planes de carrera	No se tienen datos en la investigación
Seguimiento al desempeño	No se presentan falencias. El seguimiento al desempeño (talent performance appraisal) se realiza continuamente y es una fuente de información para el proceso de captaciones.
Análisis competitivo del mercado	No se presenta evidencia. El análisis del mercado se realiza en la etapa de reclutamiento y ayuda a determinar el perfil del talento a atraer

Capacitación efectiva de la membresía	Sin evidencias en la investigación
---------------------------------------	------------------------------------

Fuente: Construcción del autor

De la misma forma, el resultado de la comparación del proceso de admisión de personas a la organización definido por la teoría de Administración de Recursos Humanos y el proceso de captaciones en AIESEC, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7: Aspectos o elementos del proceso de captaciones que no están siendo desarrollados en AIESEC de acuerdo al proceso de reclutamiento y selección descrito desde la gestión humana

Teoría de gestión humana	AIESEC
Se realiza descripción de puestos previo al proceso de reclutamiento	No se realiza esta actividad
Se realiza diseño de puestos previo al proceso de reclutamiento	No se realiza esta actividad
La planeación de recursos humanos incluye el análisis de mercado, el cual se realiza en etapas previas al proceso de reclutamiento y selección e incluye la previsión de la demanda y la oferta de recursos humanos	El Análisis de mercado se realiza en el proceso de reclutamiento y encierra el análisis del mercado externo para determinar donde puede encontrarse el perfil de las personas a reclutar
El proceso de reclutamiento y selección inicia con una requisición de personal a partir de una necesidad identificada en un cargo, es decir, que una persona salga, sea promovida o transferida en la organización	Inicia como decisión de junta ejecutiva, a partir de las necesidades identificadas en un periodo de tiempo, en el caso de AIESEC EAN corresponde a 6 meses. Esta necesidad se identifica por medio de las personas que no continúan siendo miembros, son promovidas o transferidas en AIESEC
Generalmente el reclutamiento interno y externo se realiza simultáneamente para encontrar una base de candidatos a seleccionar	El reclutamiento interno y el reclutamiento externo se hacen en diferentes momentos. El reclutamiento interno se realiza con énfasis a la promoción, y el reclutamiento externo con énfasis a los nuevos miembros
Fuentes de reclutamiento externo diversas	Fuentes de reclutamiento externo: Universidades (publicidad, carteles y conferencias) y reclutamiento en línea

Fuente: Construcción del autor

11 CONCLUSIONES

- El reclutamiento interno no se presenta en la investigación debido a que no era un objetivo de estudio en el presente trabajo.
- El diseño y la descripción de puestos puede añadirse como una actividad previa al reclutamiento en AIESEC, lo cual permite mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y selección de nuevos miembros de acuerdo a los objetivos del área de Talento Humano.
- La capacitación a las personas que realizan el proceso de captaciones en AIESEC puede ser uno de los factores importantes para que este proceso sea exitoso ya que los pasos previos definidos para AIESEC, junto a la intensidad del reclutamiento brinda una mayor base de candidatos potenciales para seleccionar.
- La administración de personal sugiere que las captaciones pueden desarrollarse a partir de la identificación de una necesidad, lo cual genera a AIESEC la posibilidad de que el proceso pueda desarrollarse continuamente y no cada cierto tiempo.
- Una característica de las captaciones es que inicia como decisión de la junta ejecutiva, la administración de personal sugiere que puede desarrollarse a partir de la identificación de una necesidad, lo que afirma que el proceso en AIESEC puede desarrollarse continuamente asegurando la operatividad de la organización, y no semestralmente.
- AIESEC puede trabajar en la identificación de fuentes de reclutamiento diferentes a las universidades y el reclutamiento en línea, con lo cual la base de candidatos potenciales para desarrollarse en AIESEC puede ser mayor, como convenios con otras empresas que actúen en el mismo mercado o agencias de empleo

- Aunque no se reconocieron falencias en el proceso de captaciones de acuerdo a los objetivos institucionales, esta actividad permite al investigador resaltar a la junta ejecutiva la importancia de las metas del área de gestión humana para futuros procesos de reclutamiento y selección.
- La correcta realización de las etapas previas al reclutamiento y selección en AIESEC puede ser un factor que determine el éxito del proceso de captaciones, ya que permite identificar correctamente las metas de este proceso y provee información importante para el reclutamiento como la identificación del perfil de las personas necesarias en AIESEC.
- Dadas las características y constitución de la organización, tal vez el proceso desarrollado en AIESEC, aunque no corresponda totalmente a la teoría sea apropiado para los propósitos de la organización.

12 BIBLIOGRAFIA

Bernal Torres Cesar Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía y ciencias sociales. Pearson Education. 2006.

Fuente:

http://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC#reviews_anchor,

ultima actualización: 17 junio 2009.

Cárdenas Sánchez, María Eugenia. Orientación al empresario en administración del talento humano. Bogotá, D.C. Servicio Nacional de Aprendizaje, 2002.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.

Cisneros Estupiñan, Mireya. Trabajos de grado y otros proyectos de investigación. Bogotá, D.C. Fundescritura. 2005.

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 1999.

Isaza Castro, Jairo Guillermo y Rendón Acevedo, Jaime Alberto. Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación, Bogotá D.C. Facultad de Economía Universidad de la Salle. 2005.

Galeano Marín, María Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. 2004

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México. 2003

Straus George y Leonard Sayles. Personal, problemas humanos de la administración. Ciudad de México, México. 1986.

Villar Angulo Luis Miguel. Evaluación de programas de formación permanente para la función directiva. Universidad de Sevilla 1996. Fuente: <http://books.google.com.co/books?id=qAYKNA30QYsC>, ultima actualización: 17 junio 2009.

Zerilli, A. Reclutamiento, selección y acogida de personal. Ediciones Deusto, España, 1973.

13 ANEXOS

A continuación se presenta el registro de información de las fuentes documentales:

Tema: PROCESO DE SELECCION		No. 1
Título: Proceso de selección. Manual del Talento Humano AIESEC Colombia	Autor: MC	Año y Lugar: No se puede establecer
Páginas: 19	Idioma: Español	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Selección Membresía Perfil Captación	Índice: Fases: 1. Definición de necesidades de membresía 2. Definición del perfil de los miembros a captar 3. Promoción 4. Proceso de captación 5. Entrevista de preselección 6. Evaluación de la entrevistado 7. Selección 8. Vinculación	
<p>Resumen:</p> <p>Antes de comenzar el proceso se debe definir claramente cuales son las falencias de cada comité local, esto con el fin de seleccionar luego, las personas mas idóneas que habrán de contribuir al desarrollo de sí mismos y a la asociación.</p> <p>Este procedimiento debe ser liderado por el LCP, y por cada uno de los vicepresidentes, los cuales deben enfocarse en los procesos determinantes del comité local. Cada VP deberá comunicar por escrito a las personas que van a encargarse de realizar el proceso de selección, cuál es el número de personas que necesita, definiendo él por qué y una aproximación al trabajo, responsabilidad u objetivo que deberá cumplir cada una de las personas que requiere, lo anterior, es con el fin de que no se seleccionen las personas solo por seleccionar, sino para que verdaderamente pueda suplir las necesidades y así se garanticen que todos los integrantes del comité local tengan responsabilidades asignadas y resultados esperados.</p> <p>Posteriormente para la adecuada estructuración de la entrevista y por ende un buen proceso de selección, se debe definir el perfil de nuevos miembros, es decir, parámetros de evaluación que hacen que una persona cumpla con los objetivos de la asociación, se pueden clasificar en factores de personalidad, de habilidades, de actitudes e intereses, interacción personal y anexos. Luego se realiza la promoción y el proceso de captación.</p> <p>La entrevista de selección es la principal herramienta para llevar a cabo la selección de aplicantes, tiene un valor insustituible dentro del proceso de selección al permitir el contacto humano inmediato y personal entre el aspirante y AIESEC, de la misma forma consiste en un análisis de la información de los aspirantes para ingresar a la asociación. La entrevista se debe preparar y desarrollarse de la mejor forma. La</p>		

estructura de la entrevista es responsabilidad de cada comité local de acuerdo a sus necesidades, en temas como: motivación por pertenecer a AIESEC, disponibilidad de tiempo, relaciones familiares, personalidad, estabilidad emocional, adaptación, madurez, área social, intereses, habilidades, inteligencia y aspectos generales.

Luego se realiza la evaluación que consiste en la elaboración de un reporte que sintetice los principales resultados de los aspirantes evaluados, susceptibles de ingresar a la asociación y que discuten los responsables de la evaluación, este reporte es llamado “formato de evaluación”, en el cual se califican cada uno de los aspectos de la entrevista de acuerdo a unos indicadores establecidos, además se colocan las observaciones pertinentes o información de interés del candidato, para que sirva como fuente de información para aquellos que tienen la responsabilidad de decidir finalmente.

La decisión final saber aquellos individuos que se aproximan más a las características, habilidades y conocimientos requeridos para pertenecer a AIESEC, debe estar a cargo de las personas que realizaron la entrevista y el LCP. Una vez se tenga la decisión debe elaborarse una carta para la persona seleccionada así como también una carta para sus padres. A las personas que no quedaron seleccionadas también se les debe hacer llegar una carta explicándoles los motivos por los cuales no fueron seleccionados.

Tema: RECLUTAMIENTO		No. 2
Título: AIESEC in Edmonton Recruitment	Autor: AIESEC in Edmonton	Año y Lugar: No se puede determinar
Páginas: 8	Idioma: Ingles	Estructura: Local
Conceptos Clave Reclutamiento	Índice: Reclutamiento interno Reclutamiento externo Como comenzar	
Resumen: El primer paso para el reclutamiento es el reclutamiento interno. A través de este proceso, el vicepresidente de talento humano podrá determinar que capital humano a nivel local podrá tener para el siguiente año. El proceso del reclutamiento interno debe comenzar 3-4 meses antes del reclutamiento a realizar. Se debe conocer la cantidad de personas activas, especificar la descripción del trabajo, experiencias, tiempo, capacitaciones y habilidades de cada miembro activo, y de esta forma conocer quienes estarán disponibles el siguiente año. Posteriormente, la junta ejecutiva determina cuantas posiciones necesitan ser llenadas el siguiente año, 2 o 3 meses antes de comenzar el reclutamiento. Luego, determinar cuantas personas van a ser reclutados de acuerdo al histórico de retención de personas. Promover y asegurar la logística de las conferencias promocionando la imagen de AIESEC y fijarse objetivos respecto a grupos de		

acuerdo a los requerimientos.

Para comenzar realizar la transición usando el conocimiento y experiencia de reclutamientos anteriores, obteniendo nuevas ideas. Posteriormente hacer la planeación, buscar personas para el OC, definir como mostrar AIESEC, diseñar el material promocional y los medios de promoción.

Tema: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		No. 3
Título: Guía de Reclutamiento AIESEC Perú	Autor: AIESEC PERU	Año y Lugar: 2008 Perú
Paginas: 24	Idioma: Español	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Reclutamiento Taller por competencias Entrevistas Decisión	Índice: 1. Utilidad del manual 2. Flujo del reclutamiento 3. Preparación de objetivos del reclutamiento 4. Planeación del reclutamiento 5. Sesión informativa 6. Realización del taller 7. Realización de la entrevistas 8. Cosas a tener en cuenta en la toma de decisiones 9. Después de haber tomado la decisión	
Resumen: El proceso de selección esta a cargo del área de talento humano, excepto la promoción que esta a cargo de comunicaciones. El flujo del reclutamiento es como sigue: Primero la preparación del reclutamiento, en el que se definen objetivos teniendo en cuenta dos aspectos claves: el número de personas a reclutar, relacionado con las metas del comité durante el año; y el tipo de personas que se quieren reclutar, definiendo el perfil de los candidatos que se quieren atraer, y de esta forma definiendo la campaña promocional. Segundo, la planeación del reclutamiento, en la cual se definen actividades, fechas y responsables: planeación, etapa de promoción, realización de sesiones informativas, realización del taller de competencias, realización de entrevistas, toma de decisión de nuevos integrantes, informar decisión final a postulantes y cartas de agradecimiento. Las sesiones informativas deben explicar que es AIESEC y sus oportunidades, explicar el trabajo de cada área y es deseable que exista una persona que hable sobre su experiencia completa en AIESEC. Posteriormente el taller evalúa diferentes capacidades como: la capacidad de liderazgo, gerenciar el propio aprendizaje, estar al tanto de la realidad social, sensibilidad cultural, adaptación, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, proactividad, creatividad. La entrevista va enfocada a conocer el trabajo en equipo, la proactividad, la		

percepción de AIESEC, la experiencia de liderazgo, la sensibilidad cultural, emprendimiento, adaptación, realidad social, disponibilidad de tiempo, capacidad de comunicación, madurez, entre otras.

La decisión final se toma en base a tres factores: el formulario, la evaluación del taller y la evaluación de la entrevista, es tomada por el área de TM específicamente las personas que participaron durante todas las evaluaciones y esta decisión es confidencial.

Finalmente, una vez terminado el proceso se debe entregar una carta de bienvenida a los candidatos seleccionados, la carta de rechazo a los que no pasaron el proceso, carta de agradecimiento a terceras personas, y presentar a los nuevos miembros de AIESEC.

Tema: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		No. 4
Titulo: comité organizador de reclutamiento febrero 2009	Autor: AIESEC ITAM - MEXICO	Año y Lugar: 2009 México
Paginas: 3	Idioma: Español	Estructura: Local
Conceptos Clave Comité Organizador	Índice: Rol del OC 1. Principales tareas 2. Habilidades y conocimientos requeridos 3. Habilidades y conocimientos que pueden ser desarrollados o mejorados 4. Competencias necesarias 5. Medidas de éxito 6. Quien conformara el OC	
Resumen: Dentro de las principales tareas del OC están: las reuniones regulares, preparar una agenda para cada reunión, organizar la logística de la promoción y distribución, realizar estadísticas de las vacantes, organizar y crear el material relacionado con las sesiones informativas, analizar el pool de practicas, realizar calendarios, preparar entrevistas y agendarlas, preparar las sesiones de inducción. Entre las habilidades y conocimientos requeridos se encuentran la habilidad para presentaciones en publico, el manejo de equipo, manejo del tiempo, uso de MS office y de email. Mientras que puede desarrollar seguridad personal, comunicación efectiva, marketing y técnicas de persuasión. Dentro de las competencias necesarias se establecen como excelente comunicación efectiva e innovación. Las medidas de éxito son el 100% de perfiles de miembros buscados encontrados, y el 100% de participantes del programa de intercambios de miembros buscados encontrados y el aumento del posicionamiento de marca.		

Tema: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		No. 5
Título: GCP – Recruitment, selection, induction	Autor: AIESEC CONCEPCION CHILE	Año y Lugar: 2008, Chile
Páginas: 6	Idioma: Inglés	Estructura: Local
Conceptos Clave Comité organizador Promoción	Índice: Introduction OC Talent Marketing Media appearances Other activities Talent selection Talent induction	
Resumen:		
<p>Existe un Comité Organizador (OC) para todos los procesos, conformado por un Presidente y un vicepresidente de: promoción, logística y selección.</p> <p>Se pueden hacer apariciones en medios como televisión y periódicos y la pagina de las universidades. De la misma forma enviar spams, usar facebook como vía de comunicación, posters de AIESEC y la campaña de I'm an AIESECer, flyers, y carteles.</p> <p>La selección se hace en dos pasos: taller de evaluación y entrevista personal. La inducción se realiza en el día de aprendizaje.</p>		

Tema: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		No. 6
Título: Paso a paso hasta ubicación	Autor: AIESEC EAN	Año y Lugar: 2008 Colombia
Páginas: 5	Idioma: Español	Estructura: Local
Conceptos Clave Reclutamiento Selección Ubicación	Índice: 1. Reclutamiento 2. Selección 3. Ubicación de miembros	
Resumen:		
<p>Para el reclutamiento se debe conformar un grupo de trabajo e idear estrategias de reclutamiento, posteriormente organizar la logística (permisos en la universidad para compañía de promoción), organizar la parte académica: creación de formulario, selección de presentaciones, y creación de materiales para el reclutamiento, llevando todo en orden.</p> <p>En la selección se organizan las entrevistas, pruebas de competencias y el evento local introductorio. En la parte académica se debe crear un método de calificación de</p>		

la prueba de competencias, de la misma forma definir claramente las competencias a evaluar, crear el formato de cada prueba.

En el evento introductorio se muestra la organización, trabajo, compromiso y responsabilidad de AIESEC. Finalmente se ubica a los miembros realizando ferias de oportunidades o muestras académicas y se termina con la graduación de los nuevos miembros.

Tema: SELECCIÓN		No. 7
Título: AIESEC Córdoba. Reporte final selección 2008	Autor: AIESEC Córdoba	Año y Lugar: 2008 Córdoba Argentina
Páginas: 10	Idioma: Español	Estructura: Local
Conceptos Clave: Selección Objetivos del proceso	Índice: Proceso de selección Promoción	
Resumen:		
<p>La selección apunta a la incorporación de nuevos miembros, activos y comprometidos a largo plazo con la organización por un lado, y dispuestos a realizar una practica profesional internacional en importantes empresas/organizaciones en el corto plazo, por el otro.</p> <p>Los objetivos del proceso fueron Proveer a estudiantes y recién graduados oportunidades de vivir en AIESEC una experiencia integral de desarrollo: asumir responsabilidades y roles de liderazgo, trabajar en un ambiente global de aprendizaje, capacitarse y desarrollar habilidades suaves (trabajo en equipo, herramientas de comunicación, creatividad e innovación, herramientas interpersonales, experiencia de trabajo multicultural, mentalidad global y entendimiento realidad social-económica, entre otras) y la posibilidad de realizar una práctica profesional internacional.</p> <p>De la misma forma incorporar nuevos miembros que posean un perfil de proactividad, sensibles a los asuntos mundiales, que disfrutan encarando nuevos desafíos, que sean aprendices activos y con mentalidad abierta, interesados en el desarrollo del liderazgo, apasionados y determinados, y que estén en búsqueda de oportunidades de desarrollo y aprendizaje, además de motivados a trabajar en las actividades que plasman los valores e ideales de nuestra Organización (integridad, sostenibilidad, liderazgo, disfrutar participando, diversidad y excelencia).</p> <p>Así, primero se realiza la planificación, posteriormente la difusión, charlas informativas, talleres de evaluación, entrevistas individuales, y inducción.</p> <p>La promoción debe tener unos objetivos claros y un plan de marketing, recabando información sobre base de datos de estudiantes de AIESEC Córdoba y mantenimiento y actualización sitio web, solicitar vídeos promocionales a personas en etapa de intercambio, segmentación de universidades, institutos y determinación del</p>		

objetivo, definir canales de comunicación dentro y fuera del campus, preparación de material promocional según perfiles a reclutar y preparación de cartas y hoja de producto para universidades y centros de idioma, y preparación de charlas informativos.

Tema: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		No. 8
Título: 00. Selection Tool kit guide	Autor: AIESEC ESPAÑA	Año y Lugar: 2008, España
Páginas: 22	Idioma: Inglés	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Proceso de selección Aplicantes Cuestionario Taller de competencias Entrevista	Índice: 1. Introduction to selection process 2. Why do we do selection? 2. How we measure the competencies? 4. Selection Tools explanation 4.1. Member Questionnaire 4.2. Group Assessment Center 4.2.1. Group Discussion 4.2.2. Group Dynamic 4.3. Interview 4.4. Student Review Board 5. Decision making 6. When to take final selection decision?	
Resumen:		
<p>Se debe asegurar tener las personas correctas en la organización en diferentes posiciones. Primero se debe conocer el perfil de las personas que se están buscando, selección es una parte del stage de introducción a AIESEC, específicamente se refiere a la selección de miembros y participantes del programa de intercambios, evaluamos competencias, habilidades motivaciones y aspiraciones.</p> <p>La selección es el proceso que selecciona, entre los aplicantes, aquellos que están más alineados a las características y filosofías de la organización. Buscamos personas que estén de acuerdo al perfil ideal de AIESEC, basado en el modelo de competencias, en el cual se busca alguna evidencia (en una escala de pequeña evidencia, alguna evidencia, regular evidencia y fuerte evidencia, y no observado) en las siguientes competencias: autoreconocimiento, reconocimiento de los otros, comunicación efectiva, y pensamiento analítico. Las habilidades preferidas son nivel de inglés, habilidades de liderazgo, de sistemas de información y de marketing.</p> <p>Lo anterior en la etapa de preselección, en la selección debe haber alguna evidencia en efectividad personal, enfoque en grupos de interés y en resultados</p> <p>La selección esta compuesta del reclutamiento, la preselección, la inducción, la selección, y la distribución.</p> <p>Para medir las competencias se pueden usar las siguiente técnicas de selección: cuestionario de miembro, evaluación competencias y entrevista.</p>		

El cuestionario puede ser usado para la preselección, se le pide a las personas que llenen los formularios que contienen información personal, experiencia profesional, lenguas, información acerca de AIESEC, e información de intercambio para los participantes del programa de intercambio. El taller de evaluación puede ser definido como un método para evaluar la actitud y el rendimiento; aplicado a un grupo de participantes usando varios procesos de diagnóstico para obtener información acerca de los aplicantes como habilidades o potencial de desarrollo. Antes de estas se deben preparar los evaluadores, el moderador y los materiales. La entrevista es la herramienta principal para seleccionar un candidato.

La decisión final debe ser muy clara, en términos de transparencia y claridad. Cada herramienta da a AIESEC retroalimentación acerca de las competencias y las habilidades. Se puede tomar en una fase, en donde quienes pasan son miembros de AIESEC, o en dos, en donde se realiza después de un periodo de inducción una segunda ronda de selección.

Tema: RECLUTAMIENTO		No. 9
Titulo: Recruitment process AIESEC in Greece	Autor: AIESEC in Greece	Año y Lugar: 2009, Grecia
Paginas: Wiki – Sistema de información internet	Idioma: Inglés	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Planeación del talento Inducción Eventos	Índice: Talent Recruitment overview Before recruitment Talent planning Marketing materials Dou campaing Recruitment tools During recruitment Stands Classroom presentations Induction 1 Induction 2 Goal setting Recruitment events Information seminars Explore the world State of the world Learning events Competency land Soft skills training Communication	
Resumen: Antes del reclutamiento se planea de acuerdo a los planes de comité, necesidades de recursos humanos y capacidad. El plan universidad segmenta los diversos departamentos y perfiles de los estudiantes para encontrar el mensaje de acuerdo al producto de AIESEC. Los		

materiales de marketing de l'm an AIESECer soportan la estrategia y nos permiten lograr los resultados esperados, de esta forma se debe realizar un plan de comunicación. Alternamente preparar el formulario de aplicación, el reporte interno, el JD, las guías, la guía de tiempo, entre otros.

Durante el reclutamiento se deben preparar stands y presentaciones de clases, y posteriormente en la inducción establecer metas y distribuir a las personas. Los eventos como los seminarios de información deben ser preparados de acuerdo a la marca de AIESEC

Tema: RECLUTAMIENTO		No. 10
Título: Spain Recruitment Wiki	Autor: AIESEC ESPAÑA	Año y Lugar: 2009, España
Paginas: Wiki – Sistema de información internet	Idioma: Inglés	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Promoción Información	Índice: Before promotion During promotion Information sessions After promotion Contact and information	
Resumen: <p>Antes de la promoción se debe realizar un análisis de universidades, construir la planeación del talento y desarrollar las relaciones con la universidad. Durante la promoción se deben realizar eventos, posters y flyers, apariciones en medios, otras actividades, stands, y sesiones informativas. Después la base de datos de aplicantes, la compilación de las aplicaciones, la encuesta de marca, y el reporte de reclutamiento.</p> <p>El análisis y planeación del talento se puede basar en los siguientes temas: conocer el número de miembros por área, el número de intercambios, las metas del área de intercambios salientes, el número de miembros por área para que el comité realice lo planeado, el número de participantes del programa de intercambio por perfil para cumplir las metas.</p> <p>La correcta promoción asegura que se atrae a las personas correctas en la calidad y cantidad correctas, la campaña integrada de comunicación debe proveer a los estudiantes nuestra marca usando medios, promoción online, persona a persona, entre otros canales.</p>		

Tema: SELECCIÓN		No. 11
Título: Talent Selection. Australia	Autor: AIESEC Australia	Año y Lugar: 2009, Australia

Paginas: Wiki – Sistema de información internet	Idioma: Inglés	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Selección Modelo de competencias	Índice: What and Why What does it involve How to do the written application How . Individual interview How – group activity How – selection decision Support Next step: induction	
Resumen: La selección es la primera oportunidad para evaluar las competencias de los miembros potenciales, asegura la calidad de quienes entran a AIESEC, sus competencias y motivaciones alineadas a los objetivos de AIESEC. Es necesaria para asegurar que los nuevos miembros que distribuimos en roles sean efectivos en sus roles. La selección incluye una serie de aspectos como una aplicación escrita, diseñada para evaluar a los candidatos sobre el AIESEC way, los valores de AIESEC y si ellos están interesados en un rol de liderazgo o en intercambio. La entrevista individual esta diseñada para clarificar los puntos que no pudieron ser medidos a través de la aplicación, es importante medir las competencias, la actitud con la organización. Las actividades de grupo están diseñadas para evaluar competencias en los miembros potenciales, observando como ellos interactúan con personas y responden al reto. Los criterios de selección están basados en el modelo global de competencias y los requerimientos del comité.		

Tema: RECLUTAMIENTO		No. 12
Título: Talent promotion	Autor: AIESEC Internacional	Año y Lugar: 2009
Paginas: Wiki – Sistema de información internet	Idioma: Inglés	Estructura: Internacional
Conceptos Clave: Promoción Planeación	Índice: About the AIESEC brand experience Delivering promotion I am an AIESECer Approaching new universities More resources	

Resumen:

La promoción es el camino al talento, de la estrategia y la planeación a lo que se quiere en AIESEC. Es comunicar al público para influenciar a que ellos compren un producto o un servicio, una actividad para incrementar la visibilidad o ventas de un producto, una de las P's del marketing.

En AIESEC se hace para reclutar nuevos miembros, para comunicar la organización, ofrecer oportunidades y productos a nuestro público objetivo, permitir a la audiencia interactuar con nosotros. Entonces, en la planeación del talento se define que tipo y cuantos nuevos talentos se necesitan.

De la misma forma se establece cual es el perfil deseado de los nuevos miembros, teniendo en cuenta el uso efectivo de canales y herramientas y la marca de AIESEC

Tema: ETAPAS PREVIAS		No. 13
Titulo: Mexico – Talent Management – Talent recruitment processes: talent Planning	Autor: AIESEC México	Año y Lugar: 2008, México
Paginas: Wiki – Sistema de información internet	Idioma: Inglés	Estructura: Nacional
Conceptos Clave Planeación Objetivos	Índice: 1. Make/have your LC's plan reviewed at least every quarter 2. Define the Jds needed to achieve your LC's goals 3. Research your members aspirations 4. Count in the current members that really are members 5. Research with your leaders how many/and with what profile of members they need.	
Resumen: La planeación del talento humano es vista como el proceso de analizar las necesidades de los recursos humanos de las organizaciones bajo el cambio de las condiciones y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacer esas necesidades. A partir del análisis de las necesidades, las prioridades pueden ser determinadas y los recursos humanos pueden ser ubicados para satisfacer las necesidades futuras a través de los planes de carrera. La idea es que la planeación responda cuantos miembros y de que tipo queremos reclutar. De esta forma se debe: 1. Revisar el plan del comité local cada trimestre. Una vez que se conoce la dirección estratégica y el plan operacional es fácil entender porque se necesitan personas en el comité y de la misma manera el perfil de ellas. 2. Definir las descripciones de cargo necesarias para alcanzar las metas. Teniendo en cuenta las prioridades del comité local, basado en el plan del comité se tienen		

diferentes descripciones de trabajo para diferentes áreas.

3. Buscar las aspiraciones de los miembros

Mediante redistribución, vivir otras oportunidades o desarrollar otras habilidades o competencias de acuerdo al talent pipeline,

4. Contar con los miembros actuales que realmente son miembros

Cuando se tiene una evaluación de competencia en el comité se puede observar quien es competente en AIESEC, este proceso debe ser continuo.

5. Buscar los nuevos líderes cuantos y cuales perfiles se necesitan

Después de realizar el mapa de los recursos y conocer el estado actual de la membresía, se puede empezar por planear los perfiles necesarios de acuerdo a la tasa de retención del comité.