

PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE AIESEC EN
BUCARAMANGA, ENCAMINADA AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE SUS
OPERACIONES

FABIÁN LEONARDO BUENO ORTIZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2010

PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE AIESEC EN
BUCARAMANGA, ENCAMINADA AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE SUS
OPERACIONES

FABIÁN LEONARDO BUENO ORTIZ

Trabajo de grado para optar por el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director

JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2010

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Noviembre 26 de 2010

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de grado a Dios que es fuente de mi inspiración y sabiduría, que me acompañó durante esta experiencia que tomo más tiempo del que esperaba, pero las cosas pasan por algo, suceden en el momento que tienen que pasar y durante este proceso el aprendizaje fue mayor y a pesar de las pequeñas adversidades siempre supo darme una solución y una respuesta a mis necesidades. AMÉN.

A mis padres que creyeron en este sueño de ser Ingeniero Industrial, que incondicionalmente me brindaron su compañía, apoyo y respaldo en todo momento, dispuestos a ayudarme, demostrándome con su ejemplo que querer es poder y que si quieres alcanzar las metas hay que esforzarse y en ese punto de éxito encontrarás que la satisfacción es mucho más grande.

Finalmente a tres grandes amigos que se convirtieron en mis pilares, escuchándome cada día, respaldando mis decisiones, brindándome algo más que su amistad, su hermandad. Preocupados diariamente por el desarrollo y crecimiento como persona, por eso los definiré en tres formas diferentes Ariday Becerra mi polo a tierra, Jorge Vargas mi consejero incondicional y Adriana Rueda mi guía a la esperanza y mi paz interior.

Los quiero muchísimo a todos.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente quiero aprovechar este espacio para brindar mi agradecimiento, mi gratitud y admiración a todos los profesores que contribuyeron a mi formación profesional; sin embargo quiero hacer un reconocimiento especial a: Jacqueline Santamaría Valbuena, Martha Ojeda Navas, Luis Eduardo Suarez, Martha Lucia Rey, Lupita Serrano y Nazly Triana por liderarme con el ejemplo, a través de grandes valores, habilidades y competencias que no son teorías, fórmulas, ni demostraciones, son enseñanzas de desarrollo personal que hoy me hacen ser mejor persona y tener un plus diferenciador ante otros homólogos.

Quiero también agradecer a Anita Linda, Luz Adriana Gómez, María Ximena Martínez, Flor Ángela Ortiz por acompañarme durante toda mi carrera universitaria ofreciéndome siempre su apoyo incondicional, una sonrisa amable y una compañía de amistad. Y un reconocimiento especial a Liliana Urbano por ser como una madre para mí, escuchándome y brindándome siempre un consejo y un abrazo en el momento que más lo necesitaba.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos incondicionales de carrera Juliana Arciniegas, Lesly Rodado, Johanna Quintero, Danny Luna, Leidy Díaz, Nelson Reyes, Jessica Triana y Lina Galvis. a mis hermanos Johan Sebastian y Jhon Jairo y a mis grandes amigos Evelyn Aranda, Juan Sebastián Orozco, Ed Fuentes, Dayanna Herrera, Laurita Andes, Laura Giraldo, Maryori Lizcano, Pau Rueda, Marco ,Sergio Rivera, Julián Carvajal, Leidy Salazar, Tatiana Roa, José ,Mario Amaya, Jota Martínez, Mile Bravo, Richars Uis y Cesar Llanos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	22
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	27
3. ANTECEDENTES	31
4. JUSTIFICACIÓN	35
5. OBJETIVOS.....	38
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	38
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
6. MARCO TEÓRICO	39
6.1 REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.....	39
<i>Reestructuraciones en tiempos de crisis: El Compromiso del equipo</i>	<i>41</i>
7.1.1 Reestructuración organizativa	42
6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	45
6.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	46
6.3.1 Estructura Vertical.	53
6.3.2 Jerarquía Administrativa.	53
6.3.2.1 Estructuras de Poder.	53
6.3.2.2 Accountability and Gobernabilidad.	55
6.3.3 El Organigrama.	55
6.4 PLANEACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	57
6.4.1 Planeación del talento humano.....	57
6.4.2 Análisis de la demanda y la oferta.	58
6.4.3Tendencias de Variables predictorias:	59
6.4.4 Definición de competencias:	59

6.5 CAPACITACIONES	61
6.6 CENTRALIZACIÓN	63
6.7 DESCENTRALIZACIÓN	63
6.7.1 Ventajas	64
6.7.2 Desventajas.....	65
6.8 INVESTIGACIÓN	65
6.9 LA INNOVACIÓN	68
6.10 REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS	71
6.11 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	74
<i>La Gestión del conocimiento</i>	75
6.12 MOTIVACIÓN.....	78
6.13 SINERGIA	80
6.14 Gerencia del desempeño	81
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PROYECTO APLICADO	82
7.1 ESTRUCTURA BÁSICA.....	82
7.1.1Diferenciación Vertical	82
7.1.1.1 Estructura Vertical	82
7.1.1.2 Accountability and Gobernabilidad.	85
7.1.2 Estructuras de Poder.	87
7.1.2.1 AIESEC XP.....	88
7.1.2.2 Relación de los stages con la jerarquización.	90
7.1.3 Diferenciación Horizontal	91
7.1.3.1 Factores y criterios claves para crear la departamentalización de AIESEC en Bucaramanga.	92
7.1.3.2 Razón de ser de las áreas de AIESEC Bucaramanga.	93
7.1.3.3 Estructura de departamentalización de AIESEC en BUCARAMANGA.....	95
7.1.3.4 El Organigrama.....	135
7.1.5 Direccionamiento estratégico.....	139

7.1.5.1 Misión.....	142
7.1.5.2 Visión 2011.....	142
7.1.5.3 Visión 2015.....	142
7.1.5.4 Valores.....	142
7.1.5.5 Principios.....	143
7.2 Mecanismo de Operación.....	145
7.2.1 Planeación y selección de personal.....	146
7.2.1.1 Planeación del talento humano.....	146
7.2.2. Selección de Personal.....	150
7.2.2.1 Promoción y publicidad del mensaje.....	150
7.2.2.2 Proceso de Reclutamiento.....	151
7.2.3 Manual de funciones.....	163
7.2.4 Reglamento de trabajo.....	169
7.2.5 Código de ética para la convivencia de miembros.....	170
7.2.5 Evaluaciones de desempeño.....	172
7.2.5.1 Cuáles son los Beneficios de la gerencia del desempeño.....	172
7.2.5.2 Proceso para la gerencia del desempeño dentro de AIESEC en Bucaramanga.....	174
7.2.5.3 Evaluación del Desempeño para Leadership Rol :.....	176
7.3 MECANISMO DE DECISIÓN.....	186
7.3.1 Tracking y la educación.....	187
7.3.1.1 Ciclos de Educación de la membresía.....	187
7.3.1.2 Factores claves que facilitan el proceso de Aprendizaje en una capacitación.....	188
7.3.1.3 Cómo identificar la necesidad de dictar un training.....	189
7.3.2 LEC (Learning Education circles).....	190
7.3.3 Ambiente de Aprendizaje.....	193
7.3.4 Mentores y Padrinos.....	196
7.3.5 La descentralización en AIESEC en Bucaramanga, una necesidad.....	198
7.3.6 Tracking y comunicación.....	199

7.3.7 Cultura Tracking su importancia	201
7.3.7.1 Relación entre el Tracking y la Investigación.	202
7.3.7.2 La Innovación como respuesta al tracking.	203
7.3.7.3 El tracking y los procesos de Reingeniería.	204
7.3.8 Estatus de membresía.....	208
7.3.8.1 Serán asociados en prueba.....	208
7.3.8.2 Serán asociados en pleno derecho:	209
7.3.8.3 Para la toma de decisiones	210
7.3.8.4 Estatus de los ALUMNI.	212
7.3.8.5 Serán expulsados de AIESEC en Bucaramanga.	212
7.3.8.6 Reconocimientos.	212
7.3.8.7 Sanciones.	213
7.4 MECANISMO DE INTEGRACIÓN ENTRE LAS PARTES	215
7.4.1 Importancia del Grupo Auditor local.....	215
7.4.1.1 Necesidad del Grupo Auditor Local.	215
7.4.1.2 Responsabilidades del VP de finanzas y administración.....	216
7.4.2 Propuesta del Grupo Auditor.	216
7.4.2.1. Valores.	217
7.4.2.2 Propósitos del GAL:	217
7.4.2.3 Misión:	218
7.4.2.4 Objetivo:	218
7.4.2.5 Perfil General de los miembros del grupo auditor local.	218
7.4.2.6 Quién lo conforma.....	219
7.4.2.7 Requisitos para pertenecer al GAL:.....	219
7.4.2.8 Procedimiento de selección y elección del GAL:.....	219
7.4.2.9 Vigencia del Grupo Auditor.....	220
7.4.2.10 Quién le podrá prestar asesoría:	220
7.4.2.11 Funciones del grupo auditor.	220
7.4.2.12 Responsabilidades del Grupo Auditor.....	221
7.4.2. 13 Procedimientos del GAL.....	222
7.4.2.14 En Caso de renuncia.....	222
7.4.2.15 Auditoría del fondo del desarrollo local	223

7.4.2.16 Obligaciones del departamento financiero y administrativo:	223
7.4.3 ALLOCATION.....	225
7.4.3.1 ¿Qué es el allocation?	225
7.4.3.2 Objetivos del Allocation.....	225
7.4.3.3 Proceso de allocation en el comité local	226
7.4.3.4 Capacitación para los entrevistadores de la fase 3 del allocation.	227
7.4.3.5 Distribución de personal como ventaja competitiva.	230
7.4.3.6 ¿Por qué el allocation es una ventaja competitiva y por qué crea integración entre las partes del comité local?	230
7. 4. 3.7 Reallocation en el comité local	231
7.4.3.8 El proceso de reallocation en el comité local tiene básicamente dos finalidades claras.....	232
7.4.4 Gestión del conocimiento en AIESEC en Bucaramanga.	234
7.4.4.1 Gestión del Conocimiento = Knowledge Management.	234
7.4.4.2 Por qué tener un Knowledge Management en Bucaramanga.	235
7.4.4.3 Flujo del proceso para hacer KM en AIESEC en Bucaramanga	236
7.4.4.4 Guía para Transiciones de Junta Directiva	238
7.4.5 La motivación como factor de integración entre las partes.....	239
8.4.5.1 Propuesta del triángulo motivacional para AIESEC en Bucaramanga.	239
8.4.5.2 Objetivos:.....	242
8.5.4.3 Puesta en marcha de la propuesta	243
8.5.4. 4 Actividades a realizar	243
7.4.6 Sinergia dentro de la organización.....	247
7.4.6.1 La sinergia y la motivación.	248
7.4.6.2 Sinergia en el grupo LST (local support team).	249
7.4.6.3 Propuesta para una reunión de Sinergia LST.	253
7.4.6.4 Sinergia en el AIESEC XP.....	255
8. CONCLUSIONES	258
9. RECOMENDACIONES	263
BIBLIOGRAFÍA	265

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Tips para Pensamiento Global	158
Tabla 2. TIPS Inteligencia Emocional	158
Tabla 3. TIPS Responsabilidad Social.	158
Tabla 4. TIPS Perspectiva Emprendedora.....	159
Tabla 5. TIPS Aprendizaje Proactivo	159
Tabla 6. DISC TEST	159
Tabla 7. Formato de identificación del cargo.	179
Tabla 8. Supervisión y reglamentación de los LR.	181
Tabla 9. Supervisión y reglamentación de los LR.	181
Tabla 10. Autoevaluación de desempeño.	183
Tabla 11. Evaluación del miembro a líder.	184
Tabla 12. Evaluación del líder al miembro.....	185
Tabla 13. Modelo de control para hacer un training específico.....	190
Tablas 14. Formato evaluación de la entrevista del allocation.	230
Tabla 15. Sobre los criterios de calificación y intervalos de notas.....	230
Tabla 16. Ponderación de resultados con el método de puntos Por factor.....	230
Tabla 17. Propuesta Agenda sinergia LST.	255

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Los cuatro requisitos fundamentales del diseño organizacional.	52
Figura 2. Innovación por valor.....	71
Figura 3. Jerarquía Organizacional. (Autor).	84
Figura 4. Nivel Estratégico. (Autor).	84
Figura 5. Nivel Intermedio. (Autor).	85
Figura 6. Nivel Operacional.....	85
Figura 7. AIESEC XP (Plataforma www.myaiesec.net).	89
Figura 8. Departamentalización. (Autor).....	94
Figura 9. Estructura Talent Management. (Autor).	97
Figura 10. Estructura de Marketing and Communication.....	103
Figura 11. Estructura de Information Management.	110
Figura 12. Estructura de finances and administration.....	116
Figura 13. Estructura de Outgoing exchange.....	121
Figura 14. Estructura Incoming Exchange	128
Figura 15. Organigrama de AIESEC en Bucaramanga.	139
Figura 16. Etapas de la planeación del Talento en AIESEC en Bucaramanga.....	146
Figura 17. Etapas de la selección del talento Humano.....	150
Figura 18. Diseño y técnicas de evaluación en el assessment.....	154
Figura 19. Factores claves que facilitan el proceso de aprendizaje en una organización.	188
Figura 20. Elementos del Learning Circles.....	190
Figura 21. Elementos que conforman el Ambiente de aprendizaje.....	193
Figura 22. Esquema básico para hacer un proceso de reingeniería.....	205

Figura 23. Allocation dentro del proceso de vinculación a la organización.	225
Figura 24. Ventaja Competitiva por medio del allocation.....	231
Figura 25. Flujo del proceso del KM en AIESEC en Bucaramanga.	236
Figura 26. Triangulo Motivacional de AIESEC en Bucaramanga.	241
Figura 27. Sinergia en el AIESEC XP.	256

LISTA DE ANEXOS

	Pag
Anexo A: ACTIVIDADES DEL ASSESSMENT CENTER.....	267
Anexo B: Formato para la evaluación de assessment	273
Anexo C: ENTREVISTA PARA ASPIRANTES AL COMITÉ LOCAL.....	274
Anexo D: BALANCE SCORECARD.....	278
Anexo E: FORMATO MANUAL DE FUNCIONES Ver Anexo Especial Adjunto	
Anexo F: REGLAMENTO DE TRABAJO.....	279
Anexo G: CODIGO DE ÉTICA	289
Anexo H: FORMATO DE LEARNING PLAN.....	297
Anexo I: APLICACIÓN A MENTOR.....	303
Anexo J: APLICACIÓN A MENTEE.....	307
Anexo K: FORMULARIO DE ALLOCATION ONLINE.....	310
Anexo L: FORMULARIO DE JSUTIFICACIÓN DEL ALLOCATION.....	313
Anexo M: FORMATO D ENETREVISTA DEL ALLOCATION	316
Anexo N: FORMATO DE REALLOCATION	317
Anexo O: ELEMENTO DE LIDERAZGO E IMPACTOSOCIAL.....	320
Anexo P: ELEMENTO DE INTERCAMBIO.....	321
Anexo Q: ELEMENTO DE RELACIONES SOCIALES.....	322

GLOSARIO

AIESEC XP: Es el ciclo de etapas que vive un miembro de la organización, durante su experiencia integral de aprendizaje en los diferentes stages.

Agentes: Son todos los grupos que se relacionan con AIESEC como lo son miembros, universidades, universitarios, empresas, patrocinadores y alumnos.

Allocation: después del reclutamiento de universitarios en la organización, se realiza este proceso en el cual se evalúan las competencias y habilidades de los nuevos miembros; para ubicarlos en las diferentes áreas funcionales.

Alumni: Es aquella persona que recibió el título de egresado de AIESEC BUCARAMANGA debido a su impacto en la misma.

Alumnos: Varios de alumni.

Áreas Funcionales: Son los diferentes departamentos o vicepresidencias de la organización.

Comité local: AIESEC BUCARAMANGA, empresa.

Cooperación Internacional: Es cuando dos comités de AIESEC trabajan en equipo para enviar y recibir personas que van a realizar intercambios.

ICX: Incoming exchanges “intercambios entrantes”

LCP: Presidente del comité local

LR: Rol de liderazgo

Membresía: son todos los miembros de AIESEC BUCARAMANGA.

Miembros: Son los empleados de la organización.

MOF: Manual de funciones.

OGX: Outgoing exchanges “Intercambios salientes”

Stages: Son las diferentes etapas del AIESEC XP

Stake holder : Hace referencia a los diferentes agentes que se relacionan con la universidad como empresas, universidades, universitarios, alumni y soportes.

TM: Talento Humano, Talent Management, Recursos Humanos

TR: Tomando Responsabilidades

VP: Vicepresidente

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE
AIESEC EN BUCARAMANGA, ENCAMINADA AL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE SUS OPERACIONES

AUTOR(ES): FABIÁN LEONARDO BUENO ORTIZ

FACULTAD: Facultad de ingeniería Industrial

DIRECTOR: JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

RESUMEN

Con el fin de responder a la necesidad de AIESEC en Bucaramanga, referente a tener un mejoramiento continuo en sus operaciones internas, específicamente en su administración efectiva de procesos y en la utilidad del talento humano, se desarrolla en este proyecto un apoyo a la organización por medio de una propuesta de estructuración organizacional, basada en los cuatro requisitos básicos del *Diseño Organizacional* que le apuntan a las características principales que define la estructura de toda organización como lo son: diferenciación, reglamentos, jerarquía de autoridad e integración. La propuesta busca entre otros, crear una cultura en los empleados que propenda por la comprensión de la importancia de trabajar en equipo y del beneficio que conlleva el diseño de una estructura y el levantamiento de herramientas organizacionales como formatos, documentos, manuales, informes, estatutos y demás estrategias que se plantearon y que jalonarán la consecución de una ventaja competitiva que le permite a la organización un posicionamiento externo enfocado en crecimiento, sostenibilidad y desarrollo. También es importante mencionar que este documento soporta el producto de AIESEC, fundamentado en la calidad de la experiencia integral de aprendizaje en los miembros, por medio de ciclos y actividades que se crearon, basados en el tracking y el training, enfocados a obtener desarrollo en la membresía, una tasa de retención alta y satisfacción del cliente interno que como consecuencia, generan mayor productividad en la organización y del mismo modo los miembros pasaran a ser números de intercambios para AIESEC.

PALABRAS CLAVES: Diseño Organizacional, Administración Efectiva, Utilidad del Talento Humano, Estructura Organizacional.

ABSTRACT

TITLE: PROPOSAL OF AIESEC IN BUCARAMANGA ORGANIZATIONAL STRUCTURING, AIMED TO CONTINUOUS IMPROVEMENT OF ITS OPERATIONS.

AUTHOR: FABIAN LEONARDO BUENO ORTIZ

SCHOOL: INDUSTRIAL ENGINEERING SCHOOL

DIRECTOR: JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

In order to respond to AIESEC in Bucaramanga needs of having a continuous improvement of its internal operations of effective management of processes and human talent utility, this document gives support to the organization through a proposal of organizational structuring based on the four requirements of organizational design that aim to the main characteristics that all organizations must have, such as: differentiation, regulations, authority hierarchy and integration, getting a solid structure where every part come together as an unity. This proposal seeks to create a culture in all the employees in order to they learn the importance of the work team and how upheld by the formats, documents, reports, statutes and all the other strategies that were proposed, it is possible to get a competitive advantage that allows the organization an external positioning aimed to growth, sustainability and development. It is also important to mention that this document support AIESEC's product, based on the quality of a an integral learning experience in all the members, through cycles and activities that were created based on tracking and training oriented to get development in the membership, a high retention rate and the satisfaction of the internal client, who as a consequence generates a higher productivity in the organization because the employees will be the exchange numbers of AIESEC in Bucaramanga.

KEY WORDS: Organizational design, Effective Management, Human Talent Utility, Organizational Structure, Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de grado se desarrolla en torno a la necesidad de toda empresa de tener una estructura organizacional completa y estandarizada.

AIESEC en Bucaramanga hace parte de una plataforma global internacional que trabaja como ONG y que tiene como fin ofrecer a los estudiantes universitarios y jóvenes recién egresados, una experiencia integral de aprendizaje, enfocada en impactar la sociedad para encontrar la paz mundial.

Las tendencias de los comités locales de AIESEC distribuidos en la mayoría de ciudades del mundo, hacen que AIESEC en Bucaramanga se vea en la necesidad de salir a competir y a internacionalizarse, retando su visión del mundo y buscando aumentar su tasa de productividad. Ante la anterior situación surge una característica particular, debido a que la mayoría de miembros del comité local en Bucaramanga no cuentan con el tiempo necesario para documentar sus procesos efectivamente, porque están enfocados en la ejecución, no logran identificar claramente, ni ofrecer soluciones a sus problemas internos. Por tal razón esta propuesta busca responder a las necesidades del comité local, en cuanto a administración efectiva de los procesos, altos niveles de rendimiento del recurso humano y una visión global y amplia que permita salir a competir.

En este orden de ideas, la propuesta de estructuración organizacional tiene como fin, entregar herramientas básicas del proceso administrativo con gran énfasis en la función organización, con el objeto de que estratégicamente los miembros, puedan tener resultados eficientes en su desempeño, desarrollarse como personas, asumir los roles de liderazgo que ofrece la organización con calidad, permitiendo a sus líderes trabajar en equipo y tener un aprendizaje de la organización más efectivo.

La principal limitación que puede percibirse frente a la propuesta, es la no remuneración económica de los miembros de la organización; sin embargo, la propuesta desarrolla un ciclo motivacional para generar satisfacción en los mismos, además de formatos de seguimiento, eventos de reconocimiento y posibilita a la membresía oportunidades de aprendizaje práctico, para implementar en su carrera, lo que aprende en la organización.

El tipo de investigación a realizar es exploratoria; pretende dar una visión general respecto a una realidad organizacional de AIESEC en Bucaramanga. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido. También es descriptiva porque cuenta cual es la realidad analizada del comité local y busca proponer soluciones.

Las fuentes de investigación son primarias porque toda la información se sacó de las personas que están actualmente liderando la organización y la técnica que se utilizó fueron entrevistas y observación. De lo anterior se desprenden las etapas de diseño de la puesta en marcha del proyecto:

Dentro de la propuesta, se definieron las siguientes etapas, que contribuyeron al diseño de la estructura organizacional:

Etapas: Diagnóstico y reconocimiento de la organización.

Etapas: Creación de la **Estructura Básica** a través de la especialización vertical llamada jerarquía y de la especialización horizontal llamada departamentalización, así como el direccionamiento estratégico más adecuado para el negocio.

Etapas: Diseño de los formatos enfocados al **Mecanismo de Operación** los cuales traducen lo que debe y no debe hacer los miembros en AIESEC en Bucaramanga (reglamentos, códigos de ética y evaluaciones de desempeño).

Etapas: Realización de ciclos de capacitaciones, tracking y mínimos de status de pleno derecho, que buscan garantizar una alineación entre los objetivos globales

de la organización y los objetivos personales de los miembros, mostrando un equilibrio en la oferta de oportunidades para cada una de las partes como **Mecanismo de decisión**.

Etapa 4: Conscientes de la importancia del efecto sinérgico que debe reflejarse en los resultados del trabajo mancomunado, en las diferentes unidades que conforman la organización, se propusieron estrategias denominadas **Mecanismos de Coordinación** utilizando factores como motivación, gestión del conocimiento, buen proceso de allocation (hace referencia al traslado interno de personal de un área a otra) para lograr mejores resultados de eficiencia y productividad de la organización.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: AIESEC

Nombre particular donde se desarrolló el trabajo: AIESEC en Bucaramanga.

AIESEC INTERNACIONAL: organización global, apolítica, independiente y sin ánimo de lucro, dirigida por estudiantes universitarios y recién egresados.

AIESEC es la plataforma internacional para que los jóvenes descubran y desarrollen su **potencial de liderazgo** buscando generar un **impacto positivo en la sociedad**. AIESEC es reconocida por la UNESCO y la ONU como la **organización juvenil más grande del mundo**. AIESEC ofrece alrededor de **7.700 oportunidades de liderazgo**, **5.500 intercambios** y más de **470 conferencias** al año, para sus **35.000 miembros**, que son estudiantes y recién egresados de cerca de **1.700 universidades** en **107 países** y territorios.¹

¿Qué es AIESEC EN COLOMBIA?

Facilita el desarrollo de una nueva generación de colombianos, jóvenes líderes, socialmente responsables, emprendedores y aprendices activos, que son agentes de cambio positivos para la sociedad.

Contribuye a la movilidad internacional de estudiantes y egresados universitarios ayudando al desarrollo de una visión internacional en el país, al aprecio de la diversidad y la valoración de la tolerancia, convirtiéndose en embajadores de Colombia en el extranjero, de igual forma están en capacidad de crear un valioso trabajo en red con jóvenes líderes alrededor del mundo, que se convierte en una herramienta poderosa, para el desarrollo económico, social y cultural del país.

Otro factor importante a mencionar es la apertura al desarrollo de una visión internacional en organizaciones colombianas, mejorando su competitividad a

¹ Disponible en internet. <http://www.myaiesec.net/>

través de la interacción con individuos de distintas culturas y la conexión con los mercados de la red internacional.

En Colombia, es la mejor organización en su especie del país, según Fundación Líderes en la U, El Tiempo y Korn Ferry International, de igual forma recibe el aval de ICETEX.

También tiene convenios con grandes empresas a nivel nacional, por nombrar algunas: Cámara de Comercio, Éxito, Deloitte, Motorola, grupo empresarial Bavaria, Van Camps.

En Colombia AIESEC tiene 17 sedes, distribuidas en 13 ciudades, respaldada por más de 30 universidades y 1700 universitarios hacen parte de esta organización.

Los miembros se interesan en temas como problemáticas mundiales, liderazgo y administración; AIESEC no discrimina raza, color, género, orientación sexual, credo, nacionalidad, origen social o étnico.

¿Qué es AIESEC EN BUCARAMANGA?

Es una organización para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial de liderazgo, buscando generar un impacto positivo en la sociedad en pro de la paz mundial.

Actividad económica:

Producto: AIESEC provee a sus miembros una experiencia integral, que consta de oportunidades de liderazgo, prácticas internacionales y participación dentro de un entorno global de aprendizaje, soportado por una plataforma electrónica.

AIESEC de igual forma ofrece una serie de servicios a los stake-holder con los que busca realizar una cooperación, para poder desarrollarse como organización.

Grupos de Interés

¿Qué utilidad presta AIESEC para una empresa?

Brinda la oportunidad de incorporar los mejores estudiantes y profesionales del mundo; fluidos en varios idiomas y con una formación en liderazgo, entrenados para trabajar, ofreciendo un valor agregado a las empresas. Bajo un reclutamiento rápido, sencillo y el costo más económico del mercado puede trabajar con talento humano internacional.

¿Qué ofrece AIESEC para una empresa soporte?

Ofrece la posibilidad de promocionar sus productos en las diferentes actividades y canales de comunicación donde AIESEC promueve su marca llegando a un gran número de población universitaria y profesional, de las diferentes ciudades del país.

¿Qué es AIESEC para una Universidad?

Es una organización que entrena estudiantes en liderazgo, brindando la oportunidad de desarrollar una práctica profesional remunerada, en cualquiera de los 110 países donde está presente.

Datos importantes de AIESEC en Bucaramanga, fue constituida hace más de 50 años y tiene el respaldo de la UNAB, actualmente cuenta con:

Empleados: 68

Dirección: Carrera 47 No. 53-78 Barrio Terrazas

Descripción del área específica de trabajo: Talent Management es el área encargada de manejar toda la membresía, los agentes internos y externos que intervienen con AIESEC en Bucaramanga, al igual que todo el proceso organizacional y de direccionamiento estratégico de la organización, también vela por la calidad y el desarrollo del XP (hace referencia al ciclo de la experiencia integral de aprendizaje de un miembro dentro de la organización), de todos los miembros del comité local, para generar impacto en la sociedad que se pretende.

Supervisor: (LCP) Presidente del Comité local

Nombre: Carlos Hine

Actualmente está conformada una estructura de seis áreas de trabajo para poder desarrollarse como organización:

- 1. Talent Management:** responsable de soportar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de igual forma busca espacios de desarrollo en competencias y habilidades de los miembros, mientras estén dentro de la organización y realiza el debido seguimiento, encargada también de manejar el clima organizacional, las estrategias y la estructura administrativa.
- 2. Mercadeo y Comunicaciones:** responsable de la imagen institucional de AIESEC, trabaja con la gestión de la marca global de AIESEC (Brand), crea planes de comunicación, campañas publicitarias, relaciones con medios, estrategias de comunicación externa e interna. Además de la segmentación del mercado objetivo para establecer mejores relaciones y posicionamiento en la organización.

Gestión de Intercambios dividida en dos:

3. **ICX:** intercambios entrantes, encargada de realizar convenios con las empresas locales para que talento internacional vea en Bucaramanga, una alternativa de desarrollo profesional, esta área controla el proceso de desarrollo, preparación y acompañamiento a los practicantes internacionales.
4. **OGX:** intercambios salientes, encargada de ejecutar plan de mercados en las universidades para que los universitarios locales, puedan vivir una experiencia internacional en otro país, también acompaña, capacita y prepara a los estudiantes. Otra de sus funciones es, por medio de la plataforma Internacional, conseguir las prácticas a los estudiantes en otros países.
5. **Finanzas:** responsable de garantizar la sostenibilidad financiera de la oficina, ésta área trabaja con la planificación financiera, desarrollo y mantenimiento del presupuesto. Otra de sus funciones es el manejo de auditoría interna, revisión y seguimiento de las inversiones, contabilidad, temas legales y fiscales.
6. **Information management:** es la encargada del manejo de plataforma y de las herramientas de información, alineada a la gestión del conocimiento y adaptando la organización al uso de nuevas tecnologías. Sin embargo no cuenta con una estructura organizacional más completa y específica.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto de grado tiene como fin proponer una estructura organizacional para AIESEC BUCARAMANGA; Debido al crecimiento en metas organizacionales de intercambios en los últimos años 2006- 2009, se refleja en esos periodos de 4 a 22 intercambios realizados; al igual que en el número de miembros de 30 a 60; este desarrollo se debe a su participación en 2009, en eventos internacionales y a las cooperaciones realizadas durante el mismo año, lo que ha abierto la oferta a nuevos mercados.

Sin embargo, esta organización no estaba preparada administrativamente para capitalizar estas oportunidades de la mejor manera. El año pasado (2009) fue evidente la baja calidad en los procesos internos de las áreas funcionales, lo que generó una mala respuesta ante este crecimiento; otro factor importante a mencionar es la necesidad de diseñar una estructura organizacional que responda a los requerimientos actuales, debido a que históricamente nunca habían trabajado con un volumen tan grande de intercambios, cumpliendo así con los cuatro componentes de la ventaja competitiva: calidad, innovación, eficiencia y servicio al cliente.

Entre 2009 y 2010 se han identificado una serie de problemas que se desprenden de la falta de una sólida estructura administrativa.

Debido a la necesidad evidente que presenta actualmente la organización al no contar con una estructura organizacional definida se pueden evidenciar claramente algunas debilidades y amenazas.

Internamente la organización tiene debilidades en:

La operatividad de las áreas sea hace lenta puesto que los miembros no cuentan con una guía que les muestre cual es la intervención de su proceso dentro de la cadena logística del producto y cuál es la manera correcta de hacer las cosas.

Al no contar con un direccionamiento estratégico claro, las tareas se enmarcan en la operatividad donde no existe una razón clara de ser y se pierde la meta a alcanzar.

Los cuellos de botella son evidentes por tres razones:

La comunicación interna no se da de la mejor manera porque no están definidos y establecidos los niveles jerárquicos.

Las diferentes áreas trabajan como islas y no han entendido la importancia de la sinergia puesto que el trabajo grupal de la organización es el que contribuye a alcanzar las metas.

Los procesos están en un periodo de retraso debido a que hay una sobrecarga laboral en algunos miembros, esta es la razón para que no puedan responder por todas sus responsabilidades que asumieron.

La membresía con la que cuenta no está totalmente motivada y comprometida con la organización debido a que no sienten su relevancia dentro de la misma, al igual que no ven los beneficios y oportunidades tangibles de liderazgo que ofrece AIESEC en Bucaramanga.

Los altos niveles de deserción de la membresía generan problemáticas internas como:

No se gestionó el conocimiento hay demoras en los procesos de transición por que los procesos de hacían pero no estaban documentados.

Los miembros que quedan se desmotivan al ver como muchas personas se van de la organización.

Hay sobrecarga laboral para las personas que continúan en la organización.

Externamente la organización tiene amenazas en:

Los miembros que desertan empiezan a referirse de la organización, de una equivocada y incorrecta esto genera mal posicionamiento para el reclutamiento de membresía futura.

Los stakeholder, universidades y empresas empiezan a percibir inconsistencias y demoras en los procesos, esto hace que la organización pierda credibilidad con el sector externo.

La competencia crece constantemente, es por tal razón que se necesita mostrar una estructura solida, un direccionamiento estratégico y una administración efectiva en procesos como carta de presentación al momento de entrar al mercado con los agentes competidores.

Todas las anteriores fallas del sistema no le permiten a la organización capitalizar las oportunidades externas y minimizan sus fortalezas porque están trabajando constantemente en resolver de manera reactiva cada problema que se presenta y no hay espacio para el crecimiento entrando en un periodo de estancamiento esta es la principal razón para implementar este proyecto adaptándolo a las necesidades actuales de la organización para que pueda salir a competir.

Esto permitirá a la organización mejora en la calidad del producto que ofrece basado en los cuatro bloques de la ventaja competitiva, solidificar su estructura, crear estrategias, un portafolio de servicios para el área de recursos humanos y herramientas que generen un mayor posicionamiento que le permita competir en la región, de igual forma mejorar la experiencia integral de aprendizaje de todos los miembros de la organización mostrándoles los beneficios de pertenecer a la organización por medio de una propuesta de valor tangible.

Es importante hacer énfasis área de Talent Management (Recursos humanos) tendrá un mayor control y seguimiento de los miembros para focalizar su esfuerzo en diseñar estrategias en pro de la membresía.

También este estudio entrega herramientas para minimizar la problemática de rendimiento en los miembros, a la baja calidad de los procesos internos y a la falta de productividad en los resultados debido falta de una estructura organizacional sólida y definida; puesto que no cuentan con una establecida.

La investigación a realizar es básica, de igual forma también se crearán herramientas que darán soporte a la empresa como manual de funciones, diseño de estructura organizacional, reglamento de los miembros, herramientas de seguimiento, ciclos de educación motivación y reconocimiento de la membresía, estandarizar el proceso de planeación, reclutamiento, selección del personal, diseñar el proceso de reallocation, la creación y políticas de un grupo auditor.

3. ANTECEDENTES

AIESEC INTERNACIONAL empezó en 1948 como una organización que ayudara a desarrollar "relaciones amistosas" entre los países miembros.

Los miembros fundadores de AIESEC iniciaron el desarrollo de la organización entre 1946-1948. Sin embargo, no fue hasta 1949, durante el Congreso Global en Estocolmo (Suecia), cuando fue definida como una identidad clara.

El programa de intercambios se inició en 1949 con 89 estudiantes. Desde entonces, el intercambio internacional de jóvenes permanece con una de las actividades principales de la organización. En los siguientes años, hubo un flujo continuo de anexiones de países a la red, lo que hizo que en un periodo muy corto de tiempo AIESEC se convirtiese en Global.

Pasaron casi 10 años antes de que la idea de constituir AIESEC EN COLOMBIA tomara fuerza, esto se debe que en comienzos se tenía un enfoque centralizado en EUROPA; y se pensaba que el resultado de expandirla a los países subdesarrollados no funcionaría.²

Sin embargo con el tiempo la necesidad de trabajar como un solo equipo dio inicios a:

AIESEC COLOMBIA empezó en 1958 dentro del país cuenta ya con mas 30 universidades en todo el territorio colombiano.

En su necesidad de expansión en el territorio colombiano y con el liderazgo de estudiantes de la UNAB (Universidad Autónoma de Bucaramanga), en 1968

² Disponible en Internet. <http://www.aiesec.org/colombia/>

aparece en nuestra ciudad: AIESEC en Bucaramanga como una necesidad de incentivar el liderazgo en la ciudad y de hacer parte de esta gran experiencia de aprendizaje.

En cuanto a su fin principal es la paz mundial, y con el transcurso de los años se ha ampliado esta visión a lo que es hoy el producto de AIESEC.

De su estructura podemos decir que ha crecido con la economía mundial, con los avances tecnológicos y con las investigaciones que se han realizado en cuanto a administración y desarrollo de liderazgo.

Entre sus filosofías se encuentra retar a los individuos en la visión del mundo, por tal razón AIESEC es una organización flexible, abierta al cambio, al crecimiento a sostenerse ante esta sociedad cambiante, por eso constantemente replantea sus prioridades y estrategias sin perder su visión y misión inicial.

Su estructura ha cambiado durante estos 60 años, debido a que en la puesta en marcha, con la gran rotación de personal y diversidad de personas de todo el mundo, se han replanteado los puestos para alcanzar la mayor productividad y calidad siempre buscando hacer de la organización lo mejor.

Su nivel institucional se conserva como patrón para todo el mundo, pero cada país de acuerdo a sus necesidades puede adicionar cargos a la estructura, en cuanto a los comités locales se basan bajo la estructura internacional en el nivel institucional, pero el resto de niveles intermedio, operacional son adaptables a las necesidades de cada comité; cabe aclarar que también cada comité puede justificar la apertura de algún puesto en el nivel institucional.

Algunas variables que se lograron identificar específicamente de AIESEC en Bucaramanga que se presentan como antecedentes para el desarrollo de la tesis son:

Membresía no remunerada:

AIESEC BUCARAMANGA es un comité local, conformado por estudiantes de universidades o en su defecto profesional con menos de dos años de egresados; Por su calidad de ONG su membresía no es remunerada en términos monetarios, esto hace que las personas prioricen muchas veces sus actividades personales, estudiantiles o profesionales, dejando a un lado su compromiso con la organización.

Numerosos procesos- Poco personal:

También es importante mencionar que siendo una organización tan compleja, con gran cantidad de procesos y de tareas a implementar, con un número pequeño de estudiantes y profesionales recién egresados que tienen múltiples responsabilidades y poco tiempo, hace que la membresía trabaje sobre lo urgente, dejando a un lado lo importante esta es la principal causa que no ha permitido construir una estructura sólida; por lo tanto, solo la junta directiva tiene manual de funciones y este no está actualizado en el momento.

Tendencias Internacionales desenfocadas:

Una variable que se refleja cada año es la necesidad de adaptarse a las nuevas prioridades de AIESEC INTERNACIONAL, sin tener en cuenta la problemática local y sin adaptar estas estrategias a su comité; todo esto repercute de manera directa en su productividad.

Personal no capacitado:

Debido a que AIESEC genera oportunidades de aprendizaje a sus miembros; algunas veces el personal seleccionado no responde a los requerimientos del área, Las personas que han tenido en los últimos años el cargo de jefe de recursos humanos no cuentan con los conocimientos necesarios, ni adecuados al momento de implementar estrategias administrativas.

Procesos Rudimentarios:

Los procesos se realizan por células de manera elemental, en el conocimiento se centraliza en las áreas, esto hace que los cuellos de botella se aumenten y que entorpezcan la cadena logística de operaciones a realizar.

En conclusión, AIESEC en Bucaramanga siempre fue considerado como un comité pequeño de bajo desempeño que logró funcionar en el pasado de manera lenta.

La junta directiva de 2009 logró participar en congresos a nivel internacional. Este aporte generó un gran desarrollo interno, le abrió nuevos mercados, cooperaciones internacionales y crecimiento; por tal razón es necesario adaptar y diseñar una estructura sólida que le permita competir y mantener ese enfoque internacional en el que está trabajando, así mismo por su ampliación en metas y en membresía, es clave crear una estructura organizacional acorde con las tendencias y evoluciones que la organización ha tenido en los últimos periodos.

4. JUSTIFICACIÓN

AIESEC INTERNACIONAL es una organización respaldada por la ONU, con un objetivo principal: la paz mundial.

La forma en la que contribuye a esto es por medio de una experiencia integral de aprendizaje para universitarios y recién egresados; por medio de roles de liderazgo, entrenamiento, seminarios, intercambios en prácticas empresariales internacionales, proyectos sociales y empresariales; todo con el fin de gestionar ese conocimiento a nivel internacional; entendiendo la diversidad de culturas existentes en el mundo y cómo podemos convivir trabajando todos en busca desarrollar una sola sociedad.

AIESEC en Colombia se basa bajo los mismos lineamientos cambiar vidas desde las diferentes oportunidades que ofrece la organización, uno de los grandes contribuyentes de AIESEC EN COLOMBIA es: el ICETEX que a nivel nacional avala la calidad de esta organización.

La forma de expandir esta misión en el país es por medio de los 17 comités locales distribuidos en el territorio nacional; donde se cuenta con el apoyo 50 universidades; y con la participación de 1700 estudiantes de todo el país.

Ubicándonos mas en el contexto local **AIESEC en Bucaramanga** hace parte del cambio e impacto; por tal razón busca aportar a ese crecimiento como comité local, sin embargo es considerado a nivel nacional como un comité de mediano desempeño hasta hace poco, esto se debe a su primer paso a la internacionalización en el 2009, pero actualmente todavía no ha logrado el desarrollo necesario para competir con los otros comités nacionales.

Como miembro actual del comité local creo en las causas sociales y en el potencial de esos 68 miembros de las diferentes universidades como lo son: Universidad Pontificia Bolivariana UPB, Universidad Santo Tomas USTA,

Universidad Industrial de Santander UIS, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB y Universidad de Santander UDES; y como estudiante de la UPB me gustaría aprovechar mis conocimientos en Ingeniería Industrial; diseñando esa propuesta de estructuración organizacional y de esta forma consolidar el comité local aportando estrategias, herramientas y elementos que le permitan adaptarse a las necesidades actuales y competir a nivel nacional e internacional.

Como planteo en el Diagnóstico del problema el crecimiento en metas organizacionales de intercambios en los últimos cuatro años no superaba los 10, al igual que el número de miembros no superaba los 40; este desarrollo cambio después de su participación en el 2009 en eventos internacionales y a las cooperaciones realizadas en los mismos abriendo ofertas a nuevos mercados.

Sin embargo esta organización no estaba preparada para capitalizar estas oportunidades de la mejor manera por lo tanto el año pasado fue evidente la baja calidad en los procesos internos de las vicepresidencias, debido a que históricamente nunca habían trabajado con un volumen tan grande de intercambios y que no cuentan con una estructura, lo que hacen es ejecutar procesos.

En ese orden de ideas considero que es necesario focalizar estrategias proponiendo un diseño de estructura organizacional en busca de efectividad, productividad y competitividad.

Este trabajo tendrá un impacto directo o indirecto en todos los agentes que se involucran con AIESEC en Bucaramanga como: empresas, patrocinadores, estudiantes, Alumnis (son las personas que pertenecieron en el pasado a la organización y se destacaron por su trabajo), universidades otros comités conformados en las diferentes ciudades del mundo, definiendo claramente las oportunidades que cada uno de estos agentes recibe al tener convenio con la organización puesto que para todos es diferente.

Otro factor importante a mencionar es el beneficio de los miembros actuales y las futuras generaciones puesto que les permitirá conocer más a detalle los objetivos de la organización, su papel como miembro activo, al igual que sus oportunidades de crecimiento por medio del seguimiento, el entrenamiento, la motivación y los seminarios; facilitará la estandarización de algunos procesos y focalizará estrategias a implementar en el área de Talento Humano impactando de igual forma todas las áreas.

También importante nombrar que las futuras juntas directivas tendrán bases más sólidas al momento de lanzar y arriesgarse en metas de números en cuanto a miembros y intercambios, asegurando su productividad como organización local; y su fortalecimiento en competitividad ante otros comités en Colombia y a nivel internacional, si se realizara este estudio.

Esta propuesta de **reestructuración organizacional de AIESEC en Bucaramanga, encaminado al mejoramiento continuo de sus operaciones**, pretende adaptar su estructura a la realidad actual, que cuenta con más de 80 miembros y busca alcanzar los 120, y donde sus metas en intercambios a realizar para el año en curso son de 51 y se pretende que para el futuro sean muchos más.

Por otro lado la Universidad Pontificia Bolivariana UPB contribuirá con el talento de sus estudiantes a construir, ayudar y aportar a las causas sociales que generan impacto directo en el mundo y alineado con sus principios como universidad de profesionales con sentido humano, para finalizar el impacto social será mucho mayor porque con esta nueva estructura del comité local podrá contribuir a cambiar muchas vidas ofreciendo a más personas su experiencia integral de aprendizaje.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar una propuesta de estructura organizacional para AIESEC en Bucaramanga, enfocada en las necesidades actuales, en busca de aumentar la productividad de la organización, optimizando los estándares de calidad en los servicios y productos, que permitan el mejoramiento continuo y la sostenibilidad competitiva en el mercado local, nacional e internacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Crear y organizar la estructura administrativa de AIESEC en Bucaramanga buscando la optimización de los procesos.
- ✓ Diseñar el manual de funciones para empleados y direccionar toda la reglamentación necesaria para realizar el seguimiento del talento humano; así como medir su desempeño dentro de la organización.
- ✓ Identificar estrategias de dirección para la membresía, que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, grupales y al desarrollo individual del miembro activo.
- ✓ Integrar los diferentes stages del AIESEC XP, estandarizar los procesos internos administrativos y los ciclos de motivación que generen reconocimiento en la membresía para el crecimiento en su gestión por procesos.

6. MARCO TEÓRICO

Tras la exposición de las características del proyecto a continuación se expone el fundamento teórico utilizado para el desarrollo del mismo.

Los conceptos planteados en este punto soportan los formatos, documentos, manuales, informes, estatutos y demás estrategias que se plantearon en la aplicación de las propuestas, esta es la razón que justifica este numeral.

6.1 REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

La reestructuración organizacional se ha convertido en una práctica muy común entre las empresas para ajustarse a la creciente competencia del mercado; Esto hace que cambien la estructura organizativa de la empresa para el mejoramiento continuo de la misma.

Algunas de las principales razones para la reestructuración de la organización son las siguientes:

- ✓ *La naturaleza cambiante de los mercados.*
- ✓ *Las continuas innovaciones en tecnología, productos, procesos de trabajo, los materiales, la cultura organizacional y la estructura.*
- ✓ *La competencia mundial, la demanda y la oferta.*
- ✓ *Los procesos rudimentarios.*
- ✓ *Buscar una ventaja competitiva en la reestructuración de procesos.*
- ✓ *Apertura a las nuevas tendencias de reingeniería e innovación.*
- ✓ *Sostenibilidad de las organizaciones*

- ✓ *Evolución del Talento Humano, diversidad de personalidades, ética comportamiento.*
- ✓ *Crecimiento y desarrollo de la empresa.*

Las características más comunes de la reestructura de organización son las siguientes:³

Reagrupación de los negocios:

Esto implica la agrupación de las empresas sus negocios existentes en menos unidades de negocio. La gestión se encarga de tesis número menor de unidades de negocios compacta y estratégica de una manera más fácil y mejor que garantiza el negocio para obtener utilidades.

Reducción:

A menudo, las empresas pueden despedir a la necesidad de mano de obra excedente de la empresa. A tal fin, ofreciendo planes de jubilación voluntaria (VRS) es la herramienta más útil adoptadas por las empresas para la reducción mano de obra de la empresa.

Planificación de recursos empresariales:

Planificación de recursos empresariales es un sistema integrado de gestión de la información que es de toda la empresa y el equipo base. Este sistema de gestión permite la gestión de negocios para entender cualquier situación en la forma más rápida y mejor. El avance de la tecnología de la información mejora la planificación de un negocio.

Business Process Engineering :

Se trata de rediseñar el proceso de modo que la empresa maximiza el funcionamiento y el valor añadido de contenido de la empresa y reducir al mínimo todo lo demás.

Gestión de Calidad Total:

Las empresas ya han comenzado a darse cuenta de que una certificación externa en la calidad del producto ayuda a conseguir una buena voluntad en el mercado. Mejora de la calidad también es necesaria para mejorar el servicio al cliente y reducir el costo de la empresa.

La perspectiva de la reestructuración de la organización puede ser diferente para los empleados. Cuando una empresa va para la reestructuración de la

³ Disponible en Internet.

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://finance.mapsofworld.com/corporate-finance/hybrid-financing/organizational-restructuring.html>

organización, que a menudo conduce a la reducción de la mano de obra y por lo tanto, el sentido de que las personas está perdiendo sus puestos de trabajo. Esto puede disminuir la moral de los empleados de una manera general. De ahí que muchas empresas proporcionan estrategias sobre la transición de carrera y apoyo a la recolocación de sus empleados existentes para una transición fácil a su próximo trabajo.⁴

Reestructuraciones en tiempos de crisis: El Compromiso del equipo

En los últimos años las transacciones que daban lugar a reestructuraciones empresariales (adquisiciones con sus correspondientes integraciones, y desinversiones asociadas a procesos de escisión de negocios o ramas de actividad) se concebían desde “la fortaleza y la oportunidad”, en la mayoría de los casos eran iniciativas de crecimiento: más países, más mercados, más productos; que permitían trasladar un mensaje positivo y motivador al conjunto de empleados en la organización.

Sin embargo, en los tiempos de crisis que vivimos, las reestructuraciones empresariales son una respuesta a la “debilidad y la amenaza”, los objetivos de las integraciones son ahora, más que nunca, la consecución de sinergias y la mejora de la posición de riesgo (financiero y operativo); y en el caso de las escisiones (“des-integraciones”) mejorar la posición de liquidez y concentrarse en la gestión del negocio principal de la compañía que exige un nivel de dedicación y enfoque muy superior al de los últimos años.

Desde el punto de vista de la empresa y sus accionistas, las reestructuraciones en estos tiempos de crisis pueden representar también una gran oportunidad porque van permitir consolidar cuotas de mercado, van a ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones del negocio, y van a permitir configurar nuevos líderes en la industria que aprovecharan las oportunidades cuando superemos la actual situación.

Pero es necesario preguntarse como afrontan las personas estos procesos de reestructuración: las palabras sinergias, flexibilidad, eficiencias, con llevan en muchos casos despidos, y la situación del mercado de trabajo no está para caer en la situación de desempleo en estos momentos.

Por otra parte, nunca como antes, las empresas necesitaban personas comprometidas y motivadas, dispuestas a aportar lo mejor de sí mismas para afrontar esta situación de crisis y dificultad, personas convencidas de que al final del “túnel de la crisis” habrá ganadores, y que formar parte de ese grupo depende de su dedicación y creatividad.

⁴Disponible en Internet.

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://finance.mapsofworld.com/corporate-finance/hybrid-financing/organizational-restructuring.html>

Esta situación exige de los directivos un liderazgo sin precedentes, y la mejor manera de ejercer dicho liderazgo es establecer un Compromiso explícito con el colectivo de personas que forman la empresa.⁵

Compromiso del líder con el ejemplo:

Compromiso de comunicar con transparencia: siempre es la “peor información” que el “mejor rumor”.

Compromiso de aplicar la equidad en la toma de decisiones informando siempre del criterio que las ha guiado.

Compromiso de rapidez en la información: siempre es mejor la “peor certeza” que la “mejor especulación”.

Estamos inmersos en una crisis sin precedentes, tenemos retos que solventar en semanas y meses, y para ello es necesario asegurar que las personas ponen lo mejor de sí mismas para afrontar estos retos con el convencimiento de que los que los superen ganarán “el partido de la crisis”. Para conseguirlo hay que empezar por establecer el Compromiso del equipo.⁶

6.1.1 Reestructuración organizativa

Las organizaciones son sistemas humanos y su estructura de sistema incluye la visión del mundo, las creencias y modelos mentales de sus dirigentes y afiliados. Cambio de comportamiento organizacional requiere cambiar el sistema de creencias de su personal. Este proceso de cambio de creencias que se llama aprendizaje. El aprendizaje efectivo requiere claro, transparente comunicaciones en toda la organización.

Desempeño de la organización recae en última instancia en el comportamiento humano y mejorar el desempeño requiere un cambio de comportamiento. Por lo tanto, la reestructuración de la organización debe tener como objetivo fundamental la facilitación de la comunicación clara y abierta que puede permitir el aprendizaje y aclarar las responsabilidades por los resultados.

Desde que el mundo está cambiando continuamente, el aprendizaje organizacional continuo es necesario para estar al día. Las organizaciones que pueden o no quieren aprender se convertirán en obsoleto. Líderes debe examinar periódicamente la estructura organizativa de su empresa para asegurarse de que sigue proporcionando un entorno

⁵ Disponible en Internet. http://pwcspain.typepad.com/reestruct_empresarial/(consultado en el 2010)

⁶ Disponible en Internet. http://pwcspain.typepad.com/reestruct_empresarial/(consultado en el 2010)

para la organización de aprendizaje. A no amenazante, el desarrollo centrado proceso de evaluación del desempeño puede ser una eficaz herramienta de aprendizaje organizacional.

Los puntos de influencia en las organizaciones son las creencias y la cosmovisión de sus líderes y tomadores de decisiones. El sentido de propósito, la visión y compromiso de los dirigentes de una organización juega un papel fundamental en los resultados que puede lograr.⁷

Los síntomas que indican la necesidad de reestructuración una organización:

- ✓ *Necesidad de nuevas habilidades y capacidades para satisfacer las necesidades actuales o previstas de funcionamiento.*
- ✓ *Rendición de cuentas por los resultados no son comunicados claramente y mensurables que resulta en la evaluación del desempeño subjetivo y tendencioso.*
- ✓ *Partes de la organización con significativamente mayor o menor número de personal.*
- ✓ *Comunicación Organizacional son inconsistentes, fragmentados e ineficientes.*
- ✓ *La tecnología y / o la innovación son la creación de cambios en el flujo de trabajo y procesos de producción.*
- ✓ *De retención de personal y el volumen de negocios es un problema significativo.*
- ✓ *Productividad de la plantilla se encuentra estancado o en deterioro.*
- ✓ *La moral se está deteriorando.*
- ✓ *Apertura a nuevos mercados.*
- ✓ *Crecimiento de la organización.*
- ✓ *Resultados esperados:*

⁷ Disponible en Internet. http://www.threesigma.com/organizational_restructuring.htm

- ✓ *Mejora de la productividad y la moral.*
- ✓ *Personal reducido volumen de negocios.*
- ✓ *Aumento de la eficacia organizativa y la eficiencia.*⁸

Estos dos autores han mostrado la importancia de realizar una reestructuración en las organizaciones para el caso de AIESEC en Bucaramanga; Es clave apropiarse de este tema puesto que presenta la gran mayoría de los síntomas y si se quiere que la organización continúe por ese camino del crecimiento y la internacionalización.

Desventajas de la reestructuración:

Aunque existe un gran número de desventajas de implementar esta estrategia en las empresas para el caso de AIESEC BUCARAMANGA, las desventajas se reducen al mínimo debido a que:

Ninguno de los estudiantes recibe recursos monetarios por su trabajo, no tendríamos tasa de despidos, ni problemáticas sociales.

La rotación de personal es anual para el nivel institucional y semestral para el caso del nivel intermedio y operacional; ya existe la cultura de cambio de roles dentro de la organización.

Como está compuesta por estudiantes universitarios y recién egresados no cuenta con el personal de trabajo que este reacciona al cambio.

Una de las principales ventajas de la reestructuración es que permite enfocar la organización a las necesidades actuales, por tal motivo se hace necesario crear una gestión del conocimiento de la cultura organizacional, aquí encontrara algunos parámetros de porque es necesario empezar a construir esta estructura y los beneficios que trae.

⁸Disponible en Internet. http://www.threesigma.com/organizational_restructuring.htm

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

"La primera tarea del líder es de analizar y definir la misión de la institución." Peter Drucker.

El líder debe transformar las intenciones de los propietarios de la institución, como se refleja en su misión, en un trabajo que produzca resultados significativos. Esto requiere entender la filosofía y el pensamiento que lo creó y guías de la institución.

La manera en que las organizaciones de elegir comunicarse con su misión varía considerablemente de consignas, a las grandes metas audaces, a las declaraciones de visión, a simples declaraciones de las funciones desempeñadas. Estas misiones pueden ser escritas o no escritas. Independientemente del formato utilizado para su expresión, las misiones reflejan un propósito y la visión que emana de algunas creencias muy básicas y los supuestos que muchas veces están implicados más que explícita. El líder debe reflexionar e interpretar estos elementos explícitos e implícitos, la lógica detrás de ellos, y su pertinencia a las realidades que enfrenta la organización para transformar su misión en un trabajo significativo

Todas las organizaciones son parte de una sociedad más grande y su finalidad, el trabajo y la visión (su misión) debe reflejar la forma en que la intención de contribuir a esta sociedad. Misiones se derivan de un conjunto de creencias y supuestos fundamentales que definen la necesidad de la organización y los resultados que espera lograr. Estos son los fundamentos sobre los que cada organización es fundada y son la fuente de sus valores básicos y prioridades.

Dado que la sociedad y el sistema en el que las funciones de la organización están en constante movimiento, cambia su función en la sociedad a través del tiempo y, eventualmente, puede llegar a ser obsoletos. Por lo tanto, es prudente que revise periódicamente la misión de la organización y las creencias y los supuestos en los que se basa para evaluar si siguen reflejando las realidades que enfrenta.⁹

“Organizaciones de alto rendimiento son impulsados por una convincente sensación de propósito y una visión desafiante. Líderes eficaces tienen que definir su organización formal (o implícita) Declaración de la misión en términos que hacen que la motivación y la operativa. Se trata de la interpretación I líder y el entusiasmo por la organización propósito y la

⁹ Drucker, Peter F., La gestión en un tiempo de grandes cambios, Nueva York: Truman Talley Books / Dutton, 1995.

visión que determina el compromiso y el nivel de energía que recibe de su fuerza de trabajo y los resultados que logra”¹⁰.

Estos lineamientos claros de visión, propósito, misión y objetivos en cursan a que toda la organización conozca claramente a dónde quiere llegar, que resultados se esperan y que es lo que ofrecen para vender la imagen corporativa que se quiere dar y alcanzar los resultados esperados.

6.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización -La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación-- tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

¹⁰ Drucker, Peter F., La gestión en un tiempo de grandes cambios, Nueva York: Truman Talley Books / Dutton, 1995.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Diseño organizacional

La palabra diseño denota una forma, patrón estructura u algo semejante utilizando por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.¹¹

¹¹ CHIAVENATO Idalbeto, Diseño organizacional. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 205-208.

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones o reestructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para empresas grandes.

LOS CUATRO REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender los cuatro requisitos fundamentales.

Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica se define como se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional mas adecuado para el negocio de la empresa. En consecuencia la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales: producción, mercado, recursos humanos , finanzas), aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica (como criterio de división del trabajo, de

departamentalización), mientras el foco principal se desplaza a la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente.¹²

Esto significa que la organización funcional está siendo sustituida paulatinamente por una organización basada en equipos multifuncionales dedicados a los procesos empresariales. El resultado ha sido el aplanamiento de la pirámide organizacional y la reducción de los niveles jerárquicos intermedios para aproximar la base a la cima de la organización, al mismo tiempo que se sustituyen los departamentos definitivos por equipos autónomos y transitorios, así como la asignación de actividades-medio a terceros (outsourcing) para concentrarse en la esencia medular (core business), es decir en las actividades esenciales para el cumplimiento de la misión organizacional.

Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. De esta manera el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos y definen los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos. En consecuencia con la introducción a la reingeniería y otros tipos de programas de cambios organizacionales, las rutinas y los procedimientos están perdiendo gradualmente su importancia como mecanismo de operación, en el detrimento de la focalización en la misión organizacional y las metas y resultados que deben alcanzarse. Esto significa una inversión de valores. El énfasis en los objetivos y en las metas que deben cumplirse. Llámese a esto administración por objetivos,

¹² CHIAVENATO Idalbeto, Diseño organizacional. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 205-208.

participativa, o participación en los resultados, lo importante es que cada vez más las personas tienen mayor libertad para escoger los medios necesarios que permiten alcanzar los fines deseados, así como los incentivos y recompensas que sirven de motivación personal para lograr y sobrepasar metas y resultados. La remuneración variable está detrás de esta fuerte tendencia para transformar a las personas en empresarios internos de la organización que vistan la camiseta de la empresa y se dediquen en cuerpo y alma como verdaderos dueños del negocio. El resultado ha sido la transformación de los objetivos organizacionales en objetivos individuales de las personas involucradas.

Como mecanismo de decisión: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. No obstante surge una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar el proceso decisorio para el punto focal donde se realiza el trabajo.¹³

Así, cada empleado se convierte en algo más que un ejecutor de su actividad, puesto que pasa a trabajar como si fuera el gerente de su negocio, reuniendo la información necesaria y tomando las decisiones para resolver el problema del cliente, sea interno o externo. Cada empleado debe focalizar a su jefe (que era su único punto de contacto con el resto de la organización) y pasa a focalizar su cliente interno, es decir el siguiente para satisfacer sus necesidades y exigencias. En vez de mirar hacia arriba, al jefe, mire hacia el lado su colega. La obediencia al jefe cede lugar a la necesidad de atender al cliente interno o externo.

¹³ CHIAVENATO Idalbeto, Diseño organizacional. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 205-208.

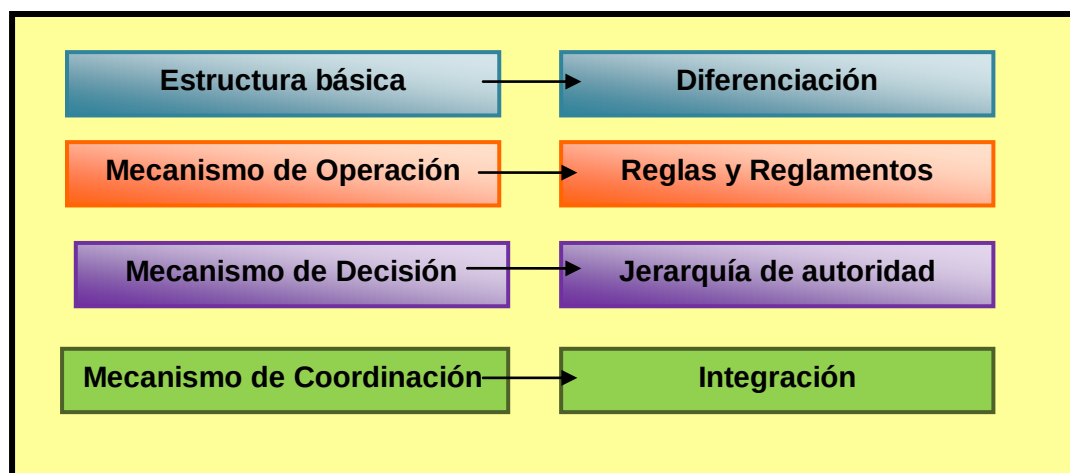
Como mecanismo de integración entre las partes: define como debe armonizarse e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo. Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es medio para aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo. Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración por una focalización del cliente interno, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente). Esto permite que cada persona o cargo sea focalizado como un sistema que importa insumos de un proveedor y exporta resultados hacia un cliente. Cada cargo o persona necesariamente debe comunicar sus exigencias o necesidades al proveedor y averiguar cuáles son las exigencias y necesidades del cliente, para satisfacer sus expectativas y mejorar gradual y continuamente la calidad del trabajo. En el extremo final de la cadena, el cliente externo recibe un servicio cada vez mejor y orientado a la excelencia. El trabajo en grupo y solidario pasa a sustituir el trabajo individual y solitario. La unión hace fuerza y mejora los resultados si su nombre es Kaizen o calidad total, el hecho de que las personas trabajan mejor y con mayor satisfacción cuando hacen el trabajo en conjunto y participan activamente de las decisiones y acciones emprendidas para alcanzar los resultados. Conviene recordar que la calidad externa nunca es mayor que la calidad interna. Cuando se logra la calidad interna en el extremo final de la cadena, el cliente sale satisfecho con el servicio prestado.¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO Idalbeto, Diseño organizacional. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 205-208.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional. Además el diseño organizacional está dejando de constituir un esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto a su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente interno o externo, alcanzar metas y resultados fijados por consenso con sus superiores, y participar en los resultados y metas alcanzados o superados. Con estas tendencias, el diseño organizacional dejó de ser una finalidad en sí mismo, hasta transformarse en un medio adecuado para integrar personas y una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades.

La siguiente figura es un ejemplo claro de lo que busca cada uno de los cuatro requisitos.

Figura 1. Los cuatro requisitos fundamentales del diseño organizacional.



7.3.1 Estructura Vertical. La estructura vertical se refiere al aparato que incluye tres factores principales jerarquía administrativa, amplitud de control y grado de centralización o descentralización de toma de decisiones de la organización estos tres factores están estrechamente relacionados entre sí.¹⁵

7.3.2 Jerarquía Administrativa. Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes, existe la jerarquía administrativa. La función principal de esta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas deberes de manera eficiente y eficaz. La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles que adopta una organización para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos. Una estructura alargada exige muchos niveles jerárquicos.¹⁶

7.3.2.1 Estructuras de Poder. El poder ejerce efectos no sólo sobre los recursos sino también sobre las reglas y por eso fluye en todas las relaciones sociales, crea dispositivos y regulaciones. Las reglas de juego sociales, sean ellas leyes, instituciones o valoraciones culturales, a unos les abre posibilidades y para otros significan límites.

El poder puede ser entendido como una relación social consolidada, como una estructura, en la que los individuos son como balones de juego, que tienen que soportar un destino. Poder consolidado se convierte en dominio. El capital es una relación social, que estructura esencialmente el espacio para la transformación y organización de la polarización espacial social. El capital restringe las posibilidades de acción, determina acciones incompletas y necesita incluso para

¹⁵ CHIAVENATO Idalbeto, Organizacional. En: Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Lily Solano Arevalo 2005.p. 369.

¹⁶ SERRANO Lupita, Jerarquía Administrativa. En: Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y Publicaciones UIS 2005.p.

su perduración actos de hombres libres. En esta contradicción se arraiga una nueva fuente de inestabilidad para el orden espacial social.

Las definiciones sobre estructura organizacional nos permiten resaltar, en primer lugar, que la estructura tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, que las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa.

Por último, las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.¹⁷

ESTRUCTURAS DE PODER

Las definiciones sobre estructura organizacional nos permiten resaltar, en primer lugar, que la estructura tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, que las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está

¹⁷ Disponible en Internet:
<http://www.lateinamerikastudien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-2525.htm>

determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

La estructura, como articulación de las tareas y de las personas, incluyendo las líneas de autoridad, de responsabilidad y de comunicación va configurando y formalizando el organigrama. Esta articulación es la que determina las estructuras organizacionales y no a la inversa. En el caso de la AIESEC en Bucaramanga la necesidad creó o dio nacimiento a la función, no al contrario. Cuando se creó un cargo, obedeció a una necesidad dada, y es desde allí se implementaron todos los sistemas que incidieron de una u otra manera en su funcionamiento y por ende en su diseño. La estructura fue paulatinamente construida a partir de las necesidades puntuales de la organización.

6.3.2.2 Accountability and Gobernabilidad. Al hablar de rendición de cuenta, muchos tienen ciertos atisbos de lo que se trata. Sin embargo, hay un concepto asociado a la rendición de cuentas, el “accountability”, que se utiliza como sinónimo de responsabilidad, de dar cuenta, responder por, dar cumplimiento, básicamente a nivel de gestión pública. En rigor no existe un consenso sobre qué es la rendición de cuentas o accountability: es aún un concepto en construcción.

Tanto en lo público como en lo privado, ha surgido la necesidad de transparentar acciones y decisiones, de dar cuenta a la sociedad de políticas de administración, gobierno y funciones; de informar y ser transparentes. Es por esto que la rendición de cuenta surge como una herramienta para lograr tales fines.¹⁸

6.3.3 El Organigrama. El organigrama una necesidad de toda empresa se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas y debe reflejar esquemáticamente la descripción de las unidades que la

¹⁸ Disponible en internet. http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/rendicion-de-cuentas-accountability

integran, su respectiva relación y niveles jerárquicos y canales directos de comunicación.

Se crea la necesidad de hacerse por primera vez, una estructura solida, ante la baja calidad en los procesos, al afrontar que el crecimiento se hace lento y que no se puede competir con las mismas condiciones que los agentes competidores similares, esta tarea deberá seguir un determinado orden, un camino adecuado que les lleve a obtener el mejor organigrama posible, en orden a su eficacia y a su implantación con éxito de sus prioridades.

Entre mayor sea el número de personal dentro de una empresa, es más importante el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender.

También gestionar el conocimiento y mejorar la comunicación son factores críticos en los que trabajan día a día las empresas por tal razón los organigramas son una herramienta que facilita permitiendo que los empleados al entender claramente la estructura identifiquen las partes a las cuales deben dirigirse.

Haciendo énfasis en este último punto el flujo de la información es un aspecto que nunca debemos de olvidar, dado que vivimos en una era basada en la información, ya sea información de capital humano, sistemas o software empresariales, o simplemente para la creación y desarrollo de nuevas ideas. La información considerada como uno de los principales activos con los que puede contar una empresa, además del tiempo y el personal.

Sin embargo el número de colaboradores no es el único factor a considerar; También debemos de tomar en cuenta las ventajas que nos brinda el tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada nuestra organización.

Beneficios de tener un organigrama.

- ✓ Conocer los niveles de autoridad dentro de la organización.
- ✓ Visualizar mediante un grafico los roles y aspectos más importantes de la organización.
- ✓ Tener clara la relación entre unidades estructurales
- ✓ Facilita al personal el conocimiento de su ubicación, responsabilidades y la relación dentro de la organización.
- ✓ Refleja canales de comunicación y sus vías.
- ✓ Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización.
- ✓ Identifica los elementos especiales y como impactan la organización.¹⁹

6.4 PLANEACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL

6.4.1 Planeación del talento humano. La planeación del talento abarca humano abarca todas aquellas actividades que emprende la organización para identificar el personal necesario, cantidad y calidad para desempeñar sus actividades presentes y futuras.

¹⁹ Disponible en internet. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

¿Qué es la planeación de personal?

Es el proceso de establecer los requerimientos cuantitativos y cualitativos de personal para asegurar que la organización consiga y retenga la cantidad y calidad que ralmente necesita.

La planeación del talento hace parte integral de la planeación estratégica de la empresa, es decir, debe estar vinculada con la estrategia organizacional.²⁰

6.4.2 Análisis de la demanda y la oferta. La proyección de la demanda es la estimación de necesidades futuras de talento humano de acuerdo con los planes estratégicos y las proyecciones de niveles de actividades de la empresa.

También denominada investigación interna. En esta primera etapa se hace un diagnóstico de las necesidades que tiene la organización en cuanto al personal y de esta manera establecer la gente que se necesita y determinar prioridades en cuanto a requerimientos de personal inmediato sin descuidar los objetivos de crecimiento a largo plazo que tenga la organización. Esta proyección debe ser un proceso continuo que abarque todas las áreas organizacionales y que tenga en cuenta dentro de un análisis las causas de dicha demanda.

En la realidad actual existen muchos métodos para conocer cuál es la proyección de la demanda requerida para el caso esta organización es una combinación mixta entre:

Supuestos de la gerencia o tendencia de ejecutivos:

²⁰ SERRANO Lupita, Jerarquía Administrativa. En: Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y Publicaciones UIS 2005.p 35.

Este método empírico basado en la intuición del gerente por tanto es un método sencillo y muy subjetivo, no requiere fundamentos formales, se basa solo en lo aprendido a través de la experiencia.²¹

6.4.3 Tendencias de Variables predictorias:

En este modelo las necesidades de personal están en función del producto o servicio que se atiende en la organización. Para este modelo se tienen en cuenta aquellas variables que pueden en cualquier momento aumentar o reducir las necesidades de personal en una organización, como por ejemplo los volúmenes de ventas.

Es importante tener claro que las tendencias muestran que los manuales por gestión por competencia son una herramienta mucho más útil para las empresas, porque aparte de las habilidades, conocimiento y experiencia es importante conocer cuáles son esos requerimientos en cuanto a competencias que son necesarias para que los empleados puedan desarrollarse de la mejor forma en sus puestos de trabajo. Es importante dejar claro el significado de la palabra competencia existen diversos planteamientos a continuación cito un par de ellos.²²

6.4.4 Definición de competencias:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

²¹ SERRANO Lupita, Jerarquía Administrativa. En: Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y Publicaciones UIS 2005.p 36.

²² SERRANO Lupita, Jerarquía Administrativa. En: Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y Publicaciones UIS 2005.p 37.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Ante los anteriores planteamientos podemos definir a las competencias como:

Son características permanentes de la persona.

Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Pueden ser generalizables a más de una actividad.

6.5 CAPACITACIONES

Algunos planteamientos que sustentan la importancia de las capacitaciones en la organización y cuál es su relevancia al momento de implementarlas en AIESEC en Bucaramanga

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ✓ Crea mejor imagen
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- ✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✓ Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar²³

²³ Disponible en internet.

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-beneficios_de_la_capacitacion/15947-49

Al momento de hablar dentro del cuerpo de trabajo de la toma de decisiones en la organización es importante tener claro algunos conceptos que contribuyen al direccionamiento de la toma de decisiones como:

6.6 CENTRALIZACIÓN

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En la centralización todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que esta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones de la organización incluso sus numerosos detalles.

Cuando mayor es la centralización más autoridad se concentra en el nivel elevado de la jerarquía, cuanto mayor es la descentralización mas autoridad se delega y se distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía.²⁴

6.7 DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización exige tres condiciones fundamentales:

²⁴ CHIAVENATO Idalbeto ,Centralización . En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 211.

- ✓ Que todas las personas involucradas tengan un conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias globales para realizarla.
- ✓ Capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren y adaptarlas a los objetivos de la organización.
- ✓ La motivación del personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La ventaja de la descentralización cuando va acompañada de esas tres condiciones fundamentales, consiste en que la organización utiliza todos los cerebros involucrados y no solo uno o algunos de ellos: el del dirigente y el de los próximos a este.²⁵

Ventajas y Desventajas de la Descentralización

6.7.1 Ventajas

- ✓ Quienes ejecutan las tareas pueden tomar decisiones con más rapidez.
- ✓ Quienes toman la decisión tienen más información sobre la situación.
- ✓ Mayor involucramiento en las decisiones, crea mayor moral y motivación entre los mandos medios.
- ✓ Proporciona buen entrenamiento para los mandos medios.

²⁵ CHIAVENATO Idalbeto, Descentralización. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 211-213.

6.7.2 Desventajas

- ✓ Puede presentarse falta de información y coordinación entre departamentos.
- ✓ Mayor costo por administrador, debido a más entrenamiento y mejor salario de los administradores de los niveles medios.
- ✓ Los administradores tienden a adoptar una visión más estrecha y pueden defender más el éxito de sus departamentos que el de la empresa como un todo.
- ✓ Las políticas y procedimientos pueden variar enormemente en los departamentos.²⁶

6.8 INVESTIGACIÓN

El propósito de esta línea de investigación es apoyar a las organizaciones para desarrollar e implementar efectivamente herramientas de administración y control gerencial, en aspectos relacionados con: diagnóstico empresarial, gestión de calidad, desarrollo organizacional, estudios de pre factibilidad y factibilidad.

El diagnóstico empresarial se define como la radiografía de la situación actual de una empresa, dentro de este aspecto de la línea de investigación se desarrollan proyectos encaminados a analizar el estado de la organización en su perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos, del personal y la organización.

²⁶ CHIAVENATO Idalbeto, Ventajas y desventajas de la Descentralización . En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 205-208.

Lo anterior le permitirá a la empresa ser capaz de establecer sus estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio intencional planeado a largo plazo donde se estudia la organización como un sistema total y se adaptan a las fuerzas del ambiente, analizando y buscando solución a los problemas permanentes que se presenten en los equipos de trabajo, aplicando modelos y herramientas organizacionales que permitan aumentar la productividad de las empresas. Las funciones básicas del desarrollo organizacional consisten en detectar posiciones de cambio de los empleados, mejorar el comportamiento, aumentar la efectividad del desempeño e incrementar el nivel de satisfacción del personal.

Objetivos de la investigación

- ✓ Diseñar, implementar y evaluar la calidad total al interior de las organizaciones productivas o prestadoras de servicios en diferentes sectores de la economía.
- ✓ Decidir con base en información confiable y suficiente y aplicar tecnologías más avanzadas tanto de procesos de información y comunicación, estableciendo como meta el desarrollo de una cultura de calidad, incorporando los principios de aseguramiento de la calidad en la cultura personal y organizacional de la región.
- ✓ Implementar en las industrias el sistema para gestionar la calidad con una estructura Organizacional, procesos y recursos que cumplan los requisitos del cliente.

- ✓ Apoyar a las organizaciones para actualizar las certificaciones de calidad en las industrias en las versiones más recientes de las normas ISO y poder contribuir al mejoramiento continuo de los procesos.
- ✓ Establecer las metodologías y herramientas actualizadas para implementar los sistemas de control de calidad en las industrias.
- ✓ Diseñar y evaluar controles de higiene y seguridad industrial aplicando elementos que posibiliten elevar el nivel de salud, productividad y vida de la población trabajadora.
- ✓ Establecer propuestas de programas de salud ocupacional de las empresas.
- ✓ Identificar y contribuir a la solución de los problemas que existen en las industrias para cumplir los objetivos empresariales y los objetivos individuales de los empleados.
- ✓ Proyectar y promover los cambios que requieren los micros, pequeñas, medianas y grandes industrias para ser competitivas.
- ✓ Contribuir con la planeación de los avances en el desarrollo humano de los procesos de aprendizaje que requiere el medio.²⁷

²⁷ Disponible en Internet.

http://www.uniboyaca.edu.co/fcei/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=118&Itemid=570

6.9 LA INNOVACIÓN

Innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y que valore.

¿Que es la innovación empresarial?

Según Hamel, para pretender ser innovador (en términos empresariales), primero debe entenderse adecuadamente la definición conceptual de una empresa. Si no conocemos lo que es una empresa, y no podemos caracterizar en la que estamos trabajando, no será posible innovarla. Este concepto de empresa, según el mismo autor, debe distinguir cuatro elementos:

Relaciones con el cliente Este elemento identifica el modo y medios con los que la empresa se acerca a los clientes, al conocimiento que tiene de ellos, y de la dinámica de esta relación que finalmente se espera que culmine cuando el cliente se identifica con la empresa.

Estrategia clave Este es el elemento principal en cuanto caracteriza lo esencial de la empresa. Es el componente que la distingue en el mercado y en la sociedad. Por ello es el encuentro con su misión. Con el espacio que ocupa y con su estilo de actuación.

Recursos estratégicos Comprende la identificación de lo más importante que dispone y hace la empresa, en términos de conocimientos de su personal, de sus activos físicos, y de los procesos que desarrolla.

Conexiones de valor Este elemento identifica el modo y medios de relación de la empresa con sus proveedores, con otras empresas con las cuales se

complementa en productos o servicios, y con otras empresas de su misma línea de producción con las cuales puede realizar alianzas.²⁸

Estos elementos resultan conectados por:

Beneficios para el cliente Estos beneficios constituyen una conexión entre la estrategia clave y las relaciones con el cliente. Se refiere a la forma en que la empresa atiende los requerimientos del cliente, y el nivel de satisfacción que éste alcanza.

Configuración Se trata de la configuración de los recursos estratégicos, y es uno de los conceptos valiosos en la propuesta de Hamel. Define el modo en que estos recursos se organizan y actúan para llevar adelante la estrategia clave.

Límites de la empresa Estos límites establecen la relación entre los recursos estratégicos y las conexiones de valor. Definen lo que hará la empresa, lo que adquirirá de los proveedores, complementará con sus asociados, o compartirá en sus alianzas o coaliciones.

Los factores que determinan el caudal de los beneficios son los siguientes.

La eficiencia Esta eficiencia está medida en términos de valor. Esto es, el valor utilizado por la empresa en la generación de un producto o la realización de un servicio, y el valor que el cliente reconoce y paga a la empresa.

La singularidad Es la singularidad en términos de la distinción con la cual el cliente mira a la empresa, y la diferencia de otras en el mismo rubro. Pero esta diferenciación debe darse en términos de valor.

La integración Este factor mide el grado en que los componentes de una empresa trabajan en conjunto y concordancia en relación con los objetivos de la empresa.

²⁸ Disponible en Internet. http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm#La_Innov_Empresarial

Los impulsores de beneficios Este conjunto de factores permitirán distinguir a los indicadores más importantes del éxito empresarial. O en forma mucho más importante, a la constatación o verificación del mismo.²⁹

Campos de la innovación

Por lo tanto la innovación involucra cambios que conduzcan a productos que se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su contenido comprende:

- Innovación tecnológica.
- Innovación organizativa.
- Innovación comercial.

Las ideas y conocimientos conducen a una innovación:

- De la tecnología
- De la organización interna y la configuración de los recursos
- Técnicos
- Económicos
- De personal
- Del mercado³⁰

En este tipo de innovación está basada la estrategia conocida como del Océano Azul. A partir de una producción con fuerte competencia, en donde los precios tienden a bajar, los costos aumentan para ser más sofisticados, y el público disminuye al ser más exigente (todo lo cual configura el Océano Rojo), el Océano Azul busca un espacio distinto, dirigido a un público distinto, aunque sin salirse del mismo sector productivo. Para ello, postula los siguientes pasos: que se muestran en la figura 2.

²⁹ Disponible en Internet. http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm#La_Innov_Empresarial

³⁰ Disponible en Internet. http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm#La_Innov_Empresarial

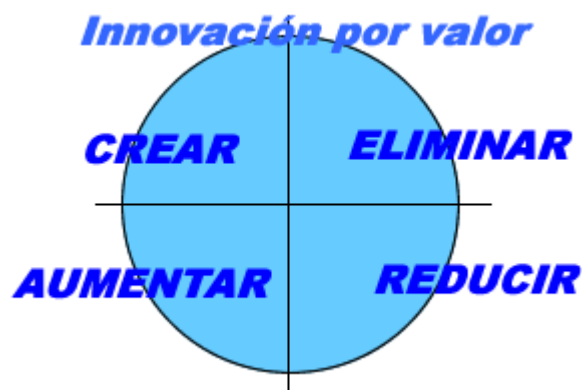
Elimina aquello que por sofisticado incrementa los costos y hace la demanda muy selectiva. O elimina aquel factor que el mercado considera riesgoso o inapropiado.

Reduce aquello que el mercado mayoritario considera exagerado, superfluo, o que distrae.

Incrementa aquellas características del producto que resultan atractivas al nuevo mercado.

Crea o introduce nuevas características que atienden el interés del espacio del mercado al que está dirigido el producto.³¹

Figura 2. Innovación por valor



7.10 REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

Definición: es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves.

³¹ Disponible en Internet. http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm#La_Innov_Empresarial

Busca que las organizaciones logren un cambio radical de rendimiento en: costos tiempos de ciclo de producción, servicio y calidad mediante la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas en el negocio; es una filosofía de mejora.

Origen: La reingeniería en los procesos de negocios surge a raíz de un ambiente de presión creciente de intensa competencia, de recesión económica a nivel mundial y de búsqueda de formas de aprovechar beneficios de las técnicas de la información después de las depresiones de los años 70'S y 80'S.

Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad.³²

¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un proceso es una serie de actividades vinculadas, que se consagra a las necesidades y expectativas del mercado (procesos estratégicos). Los procesos son la base sobre la cual, las organizaciones generan riqueza.

ENFOQUES DE LA REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

REDISEÑO SISTEMÁTICO:

Para aplicar este enfoque debemos identificar y entender los procesos existentes y revisarlos en forma sistemática, para cambiar aquello que no está funcionando

³² Disponible en Internet. http://www.degerencia.com/tema/reingenieria_de_procesos

dentro de los procesos actuales de la empresa; logrando así, los resultados deseados.³³

MÉTODO HOJA EN BLANCO:

Este enfoque consiste en repensar o reinventar la forma como se produce un producto o se presta un servicio diseñando nuevos procesos partiendo de cero.

CLASES DE REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

Las clases de reingeniería en los procesos de negocios que una empresa puede emprender, depende del objetivo que quiere alcanzar.

MEJORAR COSTOS: La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones en los costos de los procesos no esenciales.

LOGRAR LA PARIDAD O SER EL MEJOR DE SU CLASE: Las empresas buscan a través de la reingeniería en los procesos de negocios alcanzar a la empresa mejor posicionada en el mercado o incluso ser la mejor empresa dentro del sector.

IDENTIFICAR PUNTOS DE INNOVACIÓN RADICAL: Un punto de innovación es el logro de la excelencia en una o más medidas del valor, donde el mercado reconoce con claridad la ventaja y donde el resultado, es un aumento desproporcionado y sostenido en la participación del mercado. Se identifican cinco áreas donde puede ocurrir un punto de innovación radical: Mercado, diseño, apoyo de productos (servicios postventas), cadena de valor y finanzas.

³³ Disponible en Internet. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/reingenieria.htm>

A través de la reingeniería en los procesos de negocios podemos tratar de encontrar puntos de innovación radical que nos puede conducir, a un éxito rotundo del la empresa.³⁴

6.11 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Aunque el concepto de gestión del conocimiento se utiliza desde mediados de los '90, su aceptación como herramienta para solucionar problemas de negocio específicos se ha conseguido recientemente. Para muchas organizaciones la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento parece tarea ardua. Hay preguntas que deben ser contestadas antes de que los usuarios se sientan cómodos invirtiendo en ello: ¿Por dónde empiezo? ¿Qué tecnología necesito? ¿Cómo aseguro que el proceso se gestiona correctamente? Las soluciones de gestión del conocimiento pretenden garantizar que los datos y experiencias necesarios están disponibles para ayudar a solucionar problemas. Al desarrollar la estrategia de gestión del conocimiento es importante centrarse en un plan que debe coincidir con la estrategia de negocio de la organización. El conocimiento que tiene un claro impacto sobre la estrategia de negocio puede dividirse en tácito y explícito. El primero es la información y experiencia que resultan difíciles de documentar, el conocimiento de los empleados y sus experiencias, que nunca se captura electrónicamente. Y el explícito es el que se encuentra en documentos, bases de datos, mails y charlas de mensajería instantánea cuyo contenido queda almacenado. El paso inicial para diseñar una estrategia de gestión del conocimiento viene dado por la infraestructura existente, el entorno de aplicaciones, los retos de integración, las necesidades de

³⁴ Disponible en Internet. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/reingenieria.htm>

innovación, los imperativos corporativos y la preparación cultural de una organización. Lo mejor es empezar por un proyecto piloto en un departamento que vaya desplegando la tecnología en fases. Una solución de gestión del conocimiento que utilice el tácito y el explícito comprende puntos de acceso, colaboración, gestión de la documentación, taxonomía y flujo de trabajo, búsquedas, localización de experiencias y aprendizaje online.³⁵

“La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.”³⁶

La Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de Gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

Los objetivos de la Gestión del conocimiento

- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

³⁵ Disponible en Internet. <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=146950>

³⁶ Disponible en Internet. <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.
- Para ello es necesario comprender cuál es el proceso asociado a la Gestión del conocimiento y cómo este proceso establece las características de cada proyecto de Gestión del conocimiento.
- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y ampliación del conocimiento.

El proceso de Gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento se centra en el concepto de generación de valor asociado al negocio, el cual ayudará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.

La Gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, donde:

Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de

acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.

Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Sobre el proceso descrito anteriormente, es posible desarrollar el concepto de proyecto de Gestión del conocimiento, el cual tiene como objetivo generar las instancias que reflejen de manera práctica cada una de las etapas del proceso.³⁷

6.12 MOTIVACIÓN

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferente sentido. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen en un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. Cognición o (conocimiento) representa lo que las personas saben de si mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y las necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree.

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsadoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo. Aún mas, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera

³⁷ PAVEZ-Salazar, Alejandro. La Gestión del conocimiento en las organizaciones. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo con el transcurso del tiempo.

A pesar de todas esas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí para explicar el comportamiento.

1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
2. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
3. El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento, siempre existe un impulso deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento. Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo, ni estaría exento de finalidad: siempre habría algún objetivo implícito o explícito que orienta al comportamiento de las personas.³⁸

³⁸ CHIAVENATO Idalbeto, Diseño organizacional. En: Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.p. 300-303.

6.13 SINERGIA

Una definición genérica de los sistemas puede enunciarse como un conjunto de componentes que interactúa entre sí para lograr uno o más propósitos. Tales componentes tienen nexos y en sus relaciones, varían sus características, asumiendo cualidades distintas por la influencia de otros componentes o del todo. Cada parte es, en sí misma, un subsistema del todo en la medida que cuente con características sistémicas. Podemos concretar que la sinergia es entendida, en términos sencillos, como la cualidad del todo superior a la suma de sus componentes. Y es allí donde podemos decir que la fórmula tradicional para expresarlo es que $2+2= 5$ o más.

Se puede concluir que solo existe sinergia cuando el resultado o el objetivo alcanzado por un todo, es mucho mayor siendo alcanzada en conjunto que si se consiguiera de los aportes de cada una de sus partes.

Todo sistema es sinérgico cuando el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado), este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de las partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes.³⁹

En las organizaciones las personas son el único activo vivo, inteligente con capacidades, habilidades y especialmente con un potencial de desarrollo, el cual debe ser aprovechado por las empresas para ser competitivas a largo plazo y adaptarse a su entorno cambiante. Preparar a los empleados debe ser el llamado

³⁹ Disponible en Internet. <http://www.linkses.com/articulos/articulo.asp?id=205>

actual de las empresas que quieren aumentar su productividad y competir con éxito el reñido mercado empresarial.

La inducción, la gerencia del desempeño, la capacitación y la carrera profesional, son aspectos fundamentales para el desarrollo personal y debe ser un esfuerzo continuo y planeado que tenga como objetivo el mejoramiento de los niveles de competencia de los empleados.⁴⁰

6.14 Gerencia del desempeño

El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de su talento humano, por tanto conocer lo que cada empleado aporta a la empresa es fundamental, por esto es necesario establecer un proceso para medir el nivel de compromiso de la gente con la organización y conocer aspectos a mejorar del activo más importante con que cuenta una empresa.

Para esto se utiliza la Gerencia del desempeño, la cual es una de las herramientas más útiles de las que dispone una empresa para medir , mantenerse y aumentar su productividad, así como también para alcanzar los objetivos planteados, tanto organizacionales como individuales.

La gerencia del desempeño es un proceso que permite localizar los problemas de deficiencias del empleado durante el desempeño de su labor, con el fin de de que la organización pueda desarrollar una política de personal más acorde a la situación real de la empresa. El éxito o no del proceso está en la medida en que se estructure de acuerdo con la filosofía y condiciones de la organización, pe

⁴⁰ SERRANO Lupita, Gerencia del desempeño. En: Administración de Personal. Bucaramanga: División y Publicaciones UIS 2005.p 199-200.

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PROYECTO APLICADO

Después de identificar la necesidad de AIESEC en Bucaramanga, de tener una propuesta de estructuración basada en los cuatro requisitos del diseño organizacional, se busca por medio de este proyecto sustentar la importancia de implementar cada una de las partes mencionadas en este numeral, para dar respuesta a la administración efectiva de sus procesos y la buena utilidad de su talento humano para alcanzar el mejoramiento continuo de sus operaciones mejorando su productividad en busca de obtener una ventaja competitiva.

Como estructura básica: se busca organizar cada una de las partes que conforman AIESEC en Bucaramanga internamente, para dar respuesta a esa necesidad sostenibilidad organizacional que necesita toda empresa por tal razón se hace la división del trabajo que más se ajusta a la realidad local, por medio de la jerarquía y departamentalización, agrupando de esta forma los diferentes procesos de la organización por áreas funcionales, donde trabajan los diferentes miembros. También se construye el direccionamiento estratégico que debe tomar el comité local alineándolo a sus prioridades a corto, mediano y largo plazo como estrategia empoderamiento de su membresía.

7.1 ESTRUCTURA BÁSICA

7.1.1Diferenciación Vertical

7.1.1.1 Estructura Vertical. Para el caso de AIESEC en Bucaramanga se adopta la estructura alta el fin de garantizar que cada una de las partes cumpla con los objetivos trazados, y con el fin de generar un control más específico.

Niveles Jerárquicos

Los niveles de jerarquía que se adaptan mas a AIESEC en Bucaramanga es la estructura jerárquica vertical en comunicación ascendente-descendente y descendente –ascendente porque facilitan la comunicación y muestran de manera clara los niveles de autoridad.

Los niveles de jerarquía aplicados a este trabajo están influenciados por el número de responsabilidades y compromisos que se busca cumpla la organización para alcanzar sus prioridades, en la figura 3 se definieron los tres niveles jerárquicos que más se adaptan a las condiciones del comité local para que sus operaciones se realicen efectivamente y para cumplir con la calidad del AIESEC XP (hace referencia a las diferentes etapas por las que pasa un miembro para vivir su experiencia integral de aprendizaje) esta es la razón por la que se distribuyen la membresía en los tres niveles de acuerdo al rol que están viviendo en su AIESEC XP, LR(leadership rol) que son junta directiva en el nivel estratégico , LR LST(local Support Team) son los coordinadores que conforman el nivel intermedio de la organización y los TR (taking responsibility) que pertenecen al nivel operacional.

A continuación se definen estos niveles:

Especificando mas cada una de las partes que conforman los niveles de jerarquia en la organización ,se define que en el nivel estrategico se encuentra conformado por los VP(vicepresidentes) de las diferentes áreas funcionales y el LCP (presidente del comité local),la figura 4 muestra su posicion dentro de la jerarquia, estando en la parte mas alto debido a que los miembros de junta directiva tienen una gran experiencia en la organización, han tomado diferentes cargos, se han entrenado y tienen un AIESEC XP muy completo.

Figura 3. Jerarquía Organizacional. (Autor).



Figura 4. Nivel Estratégico. (Autor).



Otra de las partes que conforman los niveles de jerarquía, hace referencia al nivel intermedio como se muestra en la figura 5, actualmente está compuesto por dos partes. La primera LST HIGH PERFORMANCE donde se encuentra LTT (Local Training Team) y la Coordinación Alumni, estas coordinaciones tienen un trato especial porque su nivel de responsabilidad tiene alto impacto en la organización, a pesar que bajo la estructura jerárquica haciendo parte de algún área funcional, poseen autonomía en decisiones concernientes a su trabajo y sirven de soporte estratégico a la Junta Directiva. La segunda hace referencia al grupo LST (Local Support Team), los diferentes coordinadores de las áreas que tiene algunas responsabilidades y miembros a su cargo, puesto que ya están viviendo su experiencia como LR (leadership rol) y han adquirido conocimiento de la organización.

Figura 5. Nivel Intermedio. (Autor).



En el ultimo nivel y no menos importante se encuentra el nivel operacional como lo muestra la figura 6, hace referencia a todas las personas que trabajan dentro de cada una de las coordinaciones que existen en las áreas funcionales, dentro de AIESEC son los llamados TR (taking responsibility) que están empezando a vivir su AIESEC XP por medio del desarrollo de tareas y procesos que tienen impacto directo dentro del comité local, es importante resaltar que la mayoría de las acciones de ejecución de la organización se dan en este nivel.

Figura 6. Nivel Operacional.



7.1.1.2 Accountability and Gobernabilidad. El accountability es el mecanismo que rige la jerarquización de la organización y tiene como fin rendición de cuentas un grupo de personas a su líder que generalmente es un LR (leadership rol), desde un punto de vista práctico, es el mecanismo de comunicación acertado de un miembro de un equipo y su líder, al presentar un informe sobre la ejecución de una tarea o responsabilidades adquiridas. El fin última instancia, es rendición de cuentas como evaluar los resultados, ya que la "responsabilidad" va más allá de la simple seguridad de realizar la actividad; permite que el líder controle el trabajo, de igual forma identifique el perfil potencial del miembro. Por lo tanto, la rendición de

cuentas también hace posible una auto-evaluación del proceso, tarea o actividad, revelando las dificultades y los fracasos un cumple el papel de mecanismo de control.

Este mecanismo de control muestra el grado de ejecución de la responsabilidad tomada por medio del proceso de accountability en AIESEC, sin embargo este concepto va ligado a otro muy importante llamado Gobernabilidad que es la manera ética de realizar el accountability.

Gobernabilidad: Proceso y herramienta fundamental en la competitividad, la vitalidad y la supervivencia empresarial, la llamada corporate governance (gobernabilidad corporativa) es el conjunto de fines, procesos, costumbres, 'maneras de hacer las cosas', creencias, valores, políticas, normas e instituciones que afectan la manera en que una empresa persigue los objetivos hacia los que sus fundadores y dueños quieren dirigirla.

Debe clarificarse y reglamentarse las relaciones entre los propietarios de la empresa, la junta directiva y la alta gerencia. Esta armonía Incide cada vez con más fuerza en el éxito corporativo, directamente derivado de la solidez de su responsabilidad hacia sus stakeholders internos y externos. El valor de mercado de la empresa es determinado por el estilo de poder que establece con estos y los otros grupos vinculados, tales como los empleados y sus familias, los clientes, los proveedores, los gobiernos (locales, departamentales y nacional), la comunidad en general, el sector internacional e incluso los competidores.

Dentro de AIESEC en Bucaramanga la gobernabilidad es la manera ética y transparente de cómo los líderes asumen su rol y dirigen equipos bajo la empatía, los valores, la colaboración y el desarrollo de los miembros, esta es la manera más adecuada de hacer accountability.

7.1.2 Estructuras de Poder. La aplicación de la estructura de poder en el comité local es primordial porque identifica los niveles jerárquicos y cuáles son las personas que tienen el control sobre un tema en específico sin embargo es importante hablar de la flexibilidad de estas estructuras de poder que están establecidas principalmente para desarrollar liderazgo por medio del stage de LR, sin embargo los miembros que son dirigidos por un LR tienen la capacidad de sugerir, innovar y manifestar sus ideas y sugerencias.

Estas estructuras de poder se manejan bajo los conceptos mencionados anteriormente de accountability y Gobernabilidad.

Asignación y justificación del poder

- ✓ Como mecanismo de motivación:

Para el caso de AIESEC en Bucaramanga donde sus integrantes no reciben sueldo las estructuras de poder son claves porque son un factor motivacional al momento de abrir aplicaciones para selección de cargos, muchos miembros están motivados por dirigir, guiar, tienen alto potencial de emprendedores.

- ✓ Como mecanismo de control:

Es una manera clave que permite identificar los cuellos de botella, problemáticas operativas, procesos administrativos débiles y atacarlos en el menor tiempo posible y con soluciones de los directamente involucrados.

- ✓ Como mecanismo de aprendizaje:

Dentro de AIESEC en Bucaramanga la asignación de poder va ligada a la experiencia de aprendizaje que se le da a cada uno de los miembros del comité local, es una oportunidad clara de tomar un reto planear, crear, organizar y dirigir, permitiendo el desarrollo profesional de la membresía.

- ✓ Como mecanismo Innovación:

Al momento de toma de decisiones es importante tener el director, coordinador o supervisor encargado que conoce todo el proceso y puede ofrecer una idea nueva que optimice la gestión del proceso mucho mas rápido y con la mejor calidad.

7.1.2.1 AIESEC XP. La forma como se vive la experiencia aieseca es por medio del AIESEC XP, definido como un ciclo de etapas que durante el tiempo y la asimilación de roles en la organización van tomando forma para adquirir esa experiencia integral de aprendizaje como lo muestra la figura 7, que ofrece a los universitarios y profesionales recién egresados que están por debajo de los 32 años.

Esta "Experiencia de AIESEC", que se alcanza a través de la plataforma y de los ambientes de aprendizaje que ofrece la organización es el acercamiento que ayuda a formar **AGENTES DE CAMBIO** jóvenes con el deseo y la capacidad de tener un impacto positivo en la sociedad. Estos jóvenes personifican la diferencia AIESEC, son un ejemplo de las habilidades y competencias que se desarrollan gracias a su paso por AIESEC.

Todos los miembros pasan por una introducción formal a la organización y después comienzan a responsabilizarse en alguna área a continuación tiene la opción de asumir liderazgo, trabajar fuera de su país o ambas; El paso final es dirigirse al futuro tomar las habilidades, inspiración y redes de AIESEC para tener un impacto positivo en la sociedad.

Figura 7. AIESEC XP (Plataforma www.myaiesec.net).⁴¹



Definición de los stages:

Introducción to AIESEC: Es una etapa relativamente corta, de uno a dos meses donde reciben toda la información básica de nuestra organización, razón de ser, prioridades, estructura, enfoque, etc.

Taking Responsibility: Son las personas que empiezan a tomar pequeñas responsabilidades dentro de la organización, en esta etapa empiezan a desarrollar habilidades y competencia, su visión del mundo cambia, conocen la organización de manera más holística y trabajan bajo un área funcional o proyecto dirigidos por un líder.

Leadership Role: En esta etapa sus responsabilidades son mayores al igual que su carga laboral, dirigen equipos de tres personas como mínimo por 2 meses, planean, construyen aportan estrategias, se desarrollan como líderes, adquieren competencias, valores y habilidades a gran escala.

⁴¹ Disponible en Internet. AIESEC INTERNACIONAL. <http://www.myaiesec.net/>

Exchange: Este es el periodo en el que toman su intercambio, llamado práctica profesional en otro país, retan su visión del mundo, trabajando, construyendo, planeando para impactar la sociedad.

Heading for the future: En esta última etapa se prepara la membresía para terminar de desarrollar su plus profesional, por medio de un reto emprendor, pioneros de proyectos e ideas de factibilidad por fuera de la organización, empresarios, futuros profesionales, esta etapa marca el retiro voluntario de la organización.

7.1.2.2 Relación de los stages con la jerarquización. A medida que pasan la membresía por los diferentes stages van desarrollando habilidades, competencias, destrezas que les permiten tener un plus profesional y un conocimiento más amplio de la realidad local interna, así como un reconocimiento de las oportunidades externas del sector.

Por tal razón cada etapa del stages marca su lugar en la estructura jerárquica.

Introduction: No se encuentra dentro de la estructura del organigrama.

Taking Responsibility: Son los miembros que están dentro del nivel operativo del comité trabajando en las diferentes áreas funcionales por dentro de las coordinaciones.

Leadership Role: En esta etapa tenemos dos diferentes clases de LR:

- ✓ Corresponde a los coordinadores, también llamado grupo LST, su rol dentro de la estructura jerárquica ser los protagonistas del nivel intermedio y alcanzar los objetivos de las diferentes prioridades de las áreas.
- ✓ Este segundo grupo corresponde a la Junta Directiva, también llamado EB que corresponde al LCP y a los VPs de las diferentes áreas, conforman el nivel estratégico puesto que allí se direccionan todas las metas y

prioridades y ellos tienen autonomía sobre toda la estructura que se encuentra debajo de ellos.

Heading for the future: Se encuentran en cualquier parte de la estructura, son miembros que están trabajando en las diferentes áreas , debido a su gran experiencia pero no hacen parte de los niveles de poder , Sin embargo tienen voz pero no voto en las decisiones del nivel estratégico.

7.1.3 Diferenciación Horizontal

La diferenciación horizontal responde a la necesidad de agrupar los procesos por área funcionales, estos a su vez por coordinaciones para facilitar la planeación, organización, dirección y control de los mismos en su ejecución, seguido de esto se justificara la importancia departamentalización así como la razón de ser de cada una de las partes que se proponen para responder a las prioridades del comité local y como cada una de ellas interviene en la cadena logística del desarrollo de AIESEC en Bucaramanga.

IMPORTANCIA Y CLASES DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Parte del diseño organizacional de una empresa es la departamentalización; que se define como un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un vicepresidente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.

En algunas empresas, la terminología departamental se usa en una forma muy vaga; en otras, especialmente las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Para el caso de AIESEC en Bucaramanga, departamentalización hace referencia a las áreas funcionales dirigidas por un vicepresidente que está en el nivel estratégico, donde cada área está compuesta

por coordinaciones que en este caso en particular reciben el nombre de Coordinaciones o LST que viene siendo lo mismo.

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

- ✓ División por jerarquía
- ✓ División por funciones
- ✓ División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

7.1.3.1 Factores y criterios claves para crear la departamentalización de AIESEC en Bucaramanga. La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia (o no existencia) de unidades/ delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir.

Cuando se va a tener un proceso de departamentalización es importante tener la siguiente secuencia:

- ✓ Enumerar todas las funciones de la empresa.
- ✓ Clasificarlas
- ✓ Agrupar según un orden jerárquico
- ✓ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
- ✓ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
- ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre las áreas
- ✓ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área, deberán relacionarse con las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

7.1.3.2 Razón de ser de las áreas de AIESEC Bucaramanga.

Actualmente está conformada una estructura de seis áreas de trabajo para poder desarrollarse como organización como lo muestra la figura 8, cada una cumpliendo un papel fundamental al momento de gestionar su objetivo principal generar experiencias de intercambios.

Dentro de esta estructura tenemos las áreas principales que le apuntan directamente al objetivo principal, debido a que sus procesos se involucran directamente con los agentes más importantes las personas, este grupo está conformado por :

Talent Management: Responsable de soportar el proceso reclutamiento y selección de personal, de igual forma buscar espacios de desarrollo en competencias y habilidades de los miembros dentro de la organización, realizarles el debido seguimiento.

ICX: Intercambios entrantes, encargada de generar oportunidades realizando convenios con las empresas locales para que talento internacional vea en Bucaramanga una alternativa de desarrollo profesional, esta área controla el

proceso de desarrollo, preparación y acompañamiento a los practicantes internacionales.

Figura 8. Departamentalización. (Autor).



OGX: Intercambios salientes, encargada de realizar la estrategia promocional en las Universidades para que los universitarios y miembros del capítulo local, puedan vivir una experiencia internacional, por tal razón acompaña, capacita y prepara a los practicantes; Otra de sus funciones principales es capitalizar por medio de la plataforma Internacional las practicas a los estudiantes en otros países.

El segundo grupo corresponde a las áreas secundarias del objetivo principal, es importante aclarar que en niveles de jerarquía tiene el mismo valor; Sin embargo el papel es soportar dentro de este sistema se encuentran:

Marketing and Communications: Responsable de la imagen institucional de AIESEC; Trabaja con la gestión de la marca global de AIESEC (Brand), crea planes de comunicación campañas promocionales, relaciones con medios, estrategias de comunicación externa y interna.

Finances and Administration: Responsable de garantizar la sostenibilidad financiera de la organización, esta área trabaja con la planificación financiera, desarrollo y mantenimiento del presupuesto.

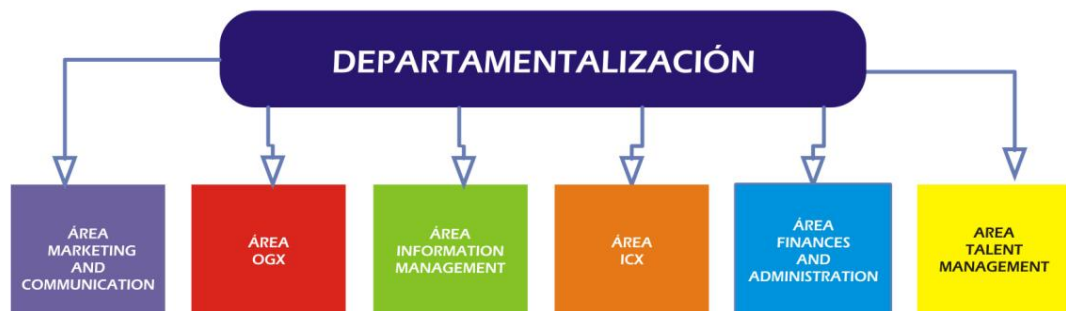
Otras de sus funciones es manejo de auditoría interna, revisión y seguimiento de las inversiones, contabilidad, temas legales y fiscales.

Information Management: Es la encargada del manejo de plataforma y de las herramientas de información; alineada a la gestión del conocimiento y adaptando nuestra organización al uso de nuevas tecnologías.

7.1.3.3 Estructura de departamentalización de AIESEC en BUCARAMANGA

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización. (Autor).



**AREA
TALENT
MANAGEMENT**

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 BUCARAMANGA, bajo las prioridades de comunicación efectiva y sinergia.

Objetivo General:

- ✓ Desarrollar un excelente @XP (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.

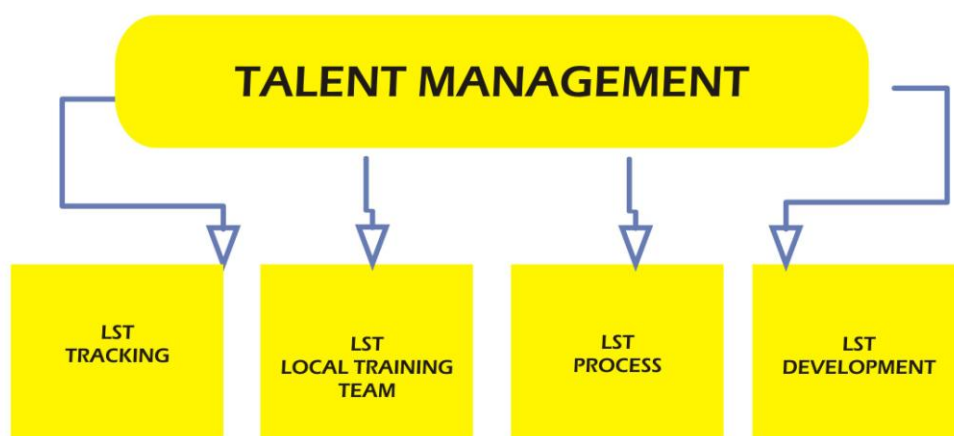
Objetivos Específicos:

- ✓ 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 cuatro coordinaciones como muestra la figura 9, que responden a las necesidades actuales del área de talento humano con su enfoque a training y tracking.

Figura 9. Estructura Talent Management. (Autor).





Misión: Generar un ambiente agradable de trabajo; donde la membresía pueda desarrollarse su @XP en las mejores condiciones.

Visión: Concientizar a la membresía sobre la importancia de trabajar en equipo para alcanzar mayor satisfacción de los mismos en el trabajo que desarrollan.

Objetivo General:

- ✓ Ofrecer el mejor clima organizacional en la organización basado en la motivación y el reconocimiento al trabajo.

Objetivos Específicos:

- ✓ Desarrollar actividades de aprendizaje para capacitar al grupo LST.
- ✓ Mantener motivados a la membresía.
- ✓ Buscar cooperación internacional para mejorar los procesos del área.
- ✓ Crear actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional.
- ✓ Generar actividades de reconocimiento que tengan alto impacto en el comité local.
- ✓ Retención de la membresía.



Misión: Gestionar todos los procesos operativos en Talent Management de la manera más eficiente, minimizando cuellos de botellas, para optimizar y estandarizar los mismos.

Visión: Contribuir activamente en la estructuración y documentación de los procesos de la organización, garantizando que los procedimientos de transición no generen fallas en los procesos de la organización; y sus operaciones continúen con un flujo normal cuando se realice la rotación de personal.

Objetivo General:

- ✓ Implementar todos los procesos de Talent Management de manera simple, rápida y estandarizada en busca de generar efectividad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Estandarizar los procesos de Talent Management
- ✓ Soportar todas las actividades donde la presencia de TM sea necesaria.
- ✓ Documentar los procesos en busca de crear Know Management.
- ✓ Mostrar datos estadísticos de la efectividad de los procesos TM.
- ✓ Gestionar una excelente labor de transición de cargos dentro de la organización.
- ✓ Realizar estadísticas de los procesos realizados en el área.



Misión: Ser la identidad de control que acompaña a los agentes involucrados con AIESEC Bucaramanga; Prestando el mejor servicio en busca de asesorar a los mismos; para que obtengan el mayor beneficio de la organización.

Visión: Capitalizar a través del servicio al cliente; las relaciones para mantener involucrado con la organización, para generar un sentido de pertenencia y utilizar este recurso de la mejor manera.

Objetivo General:

- ✓ Realizar seguimiento a todos los agentes que se involucran directamente o indirectamente con AIESEC BUCARAMANGA. Acompañar y Direccionar durante el proceso de formación a la membresía.

Objetivos Específicos:

- ✓ Direccionar durante el proceso de formación a la membresía.
- ✓ Mantenerse en contacto con las universidades
- ✓ Acompañar a los Trainee
- ✓ Acompañar a los EPs.
- ✓ Controlar y crear propuestas que generen sinergia en los trabajos de equipo.



Misión: Proveer la educación, coaching y entrenamiento de la membresía acorde con las necesidades y realidad local, garantizando altos estándares de integridad y responsabilidad a través del ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje y

liderazgo que se encuentren directamente alineadas con las metas organizacionales, personales y profesionales de cada uno de los integrantes del LC.

Visión: Proyectarse como un equipo consolidado, posicionado a nivel nacional, reconocido por su talento reflejado en los logros y metas alcanzadas al final de la gestión; que deje unas bases tangible (knowledge management) creado a partir del uso de herramientas tecnológicas modernas, con el fin de poder llegar a convertirse en un “Good Case Practice” que sirva de ejemplo y precedente para futuros LTT's.

Objetivo General:

- ✓ Proveer el desarrollo de competencias y habilidades de la membresía a través de espacios de aprendizaje, que permitan mejorar el desempeño organizacional en un porcentaje acorde al del crecimiento real del comité local, cumpliendo así de manera conjunta los lineamientos trazados por el equipo al inicio de la gestión.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar de manera constante y continua de las necesidades del LC.
- ✓ Diseñar e implementar el LEC para fortalecer los procesos internos del comité.
- ✓ Fomentar y direccionar la cultura organizacional, teniendo siempre presente el @Brand.
- ✓ Revisión constante de la planeación y tracking de la ejecución.
- ✓ Extender los ciclos de conferencias al ambiente externo como generador de oportunidades en Santander a ser capitalizadas por el LC a través del LTT.
- ✓ Materializar y proyectar la imagen del equipo y apropiarnos de la misma.

- ✓ Incrementar los niveles de motivación existentes en la membresía a través de la aplicación de herramientas que permitan medir los niveles de la misma en los distintos stages del @XP.
- ✓ Desarrollar el talento con un direccionamiento específico hacia la toma de intercambios.

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización.



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

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

Objetivo General:

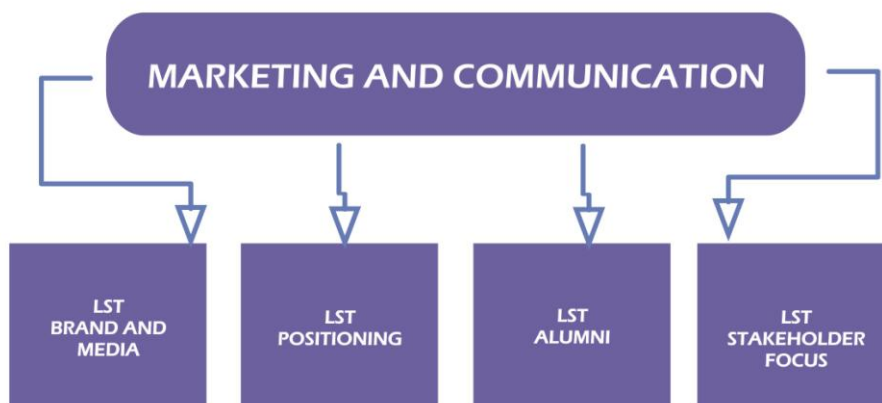
- ✓ Posicionar AIESEC en el sector externo, facilitando el intercambios en los proyectos y generando Leadership roles.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fortalecer el AIESEC brand y hacer relación marca producto como una sola.
- ✓ Remozar los procesos internos de comunicación y soporte para la consecución adecuada de estos en el LC.

El área de Marketing and communication tiene dentro de su estructura cuatro coordinaciones como muestra la figura 10, que responden a las necesidades actuales del área direccionadas al posicionamiento externo, al buen uso de la marca y al marketing como estrategia.

Figura 10. Estructura de Marketing and Communication



Misión: Involucrar a los alumni con el comité local generándoles ambientes de aprendizaje donde se pueda gestionar conocimiento y crear estrategias para AIESEC Bucaramanga.

Visión: Capitalizar una fuerte red de alumni en el comité local.

Objetivo General:

- ✓ Utilizar la red Alumni como aliados de aprendizaje para implementar en la membresía.

Objetivos Específicos:

- ✓ Construir una sólida base de datos de alumni.
- ✓ Organizar los AIESEC Awards Alumni.
- ✓ Realizar un reencuentro por Q.



Misión: Hacer eficiente los canales de comunicación en el comité local, manteniendo en contacto a sus miembros, transmitiendo el mensaje correcto para alcanzar los resultados esperados.

Visión: Posicionar los canales de comunicación en el comité local; manteniendo en contacto a sus miembros en busca de encontrar la sinergia entre áreas.

Objetivo General:

Informar en el momento correcto; transmitiendo el mensaje adecuado de la manera más agradable.

Objetivos Específicos:

- ✓ Velar por el buen uso de la marca interna y la de AIESEC
- ✓ Redactar mails y hacer spams que informen sobre los últimos acontecimientos, reuniones, y de interés general para el comité.
- ✓ Administración de los medios internos del comité y seguimiento de los brief con los coordinadores de las demás áreas.

- ✓ Liderar equipos que necesiten presencia de MARKETING AND COMM.
- ✓ Diagramación y edición del Buca news” informativo interno
- ✓ Administración del CMS junto al coordinador de brand and media development stakeholder focus.



Misión: Producir campañas impactantes e informativas buscando así alianzas con las diferentes departamentos de comunicaciones de la universidades, para posicionar AIESEC Bucaramanga en el ámbito estudiantil, siempre velando por el buen uso de la marca externa

Visión: Posicionar a AIESEC en Bucaramanga en el ámbito estudiantil universitario, logrando que AIESEC Bucaramanga sea reconocido en las diferentes universidades.

Objetivo General:

- ✓ Posicionar la marca de AIESEC en las diferentes universidades de Bucaramanga.

Objetivos Específicos:

- ✓ Establecer relación con los departamentos de comunicaciones y relaciones externas en las diferentes universidades.

- ✓ Realización de marketing research.
- ✓ Desarrollar campañas de impacto e informativas dirigidas a jóvenes, así como apoyo a Ocs, en comunicaciones en las que deban estar corriendo, de acuerdo al plan mensual de comunicaciones como Oc recruitment y zonalitos.
- ✓ Verificación de los procesos de marca de ICX Y OGX trabajando de la mano del coordinador de medios y marketing de OGX y de mercadeo de ICX.
- ✓ Administración del CMS categorizando la relevancia de información que debe estar corriendo en este medio.
- ✓ Crear oportunidades de aparición en medios de las diferentes universidades y proveer un desarrollo personal y grupal



Misión: Ser responsable del posicionamiento y conocimiento de marca dentro y fuera del comité, además del posicionamiento en medios de esta, incluyendo no sólo mas medios , sino identificando los canales de comunicación adecuados para el target específico.

Visión: Crear conciencia de la marca en la membresía, para que entiendan la relevancia que tiene esta dentro y fuera del comité. Además ser los guardianes de la marca y velar porque los miembros se apropien y la hagan suya.

Objetivo General:

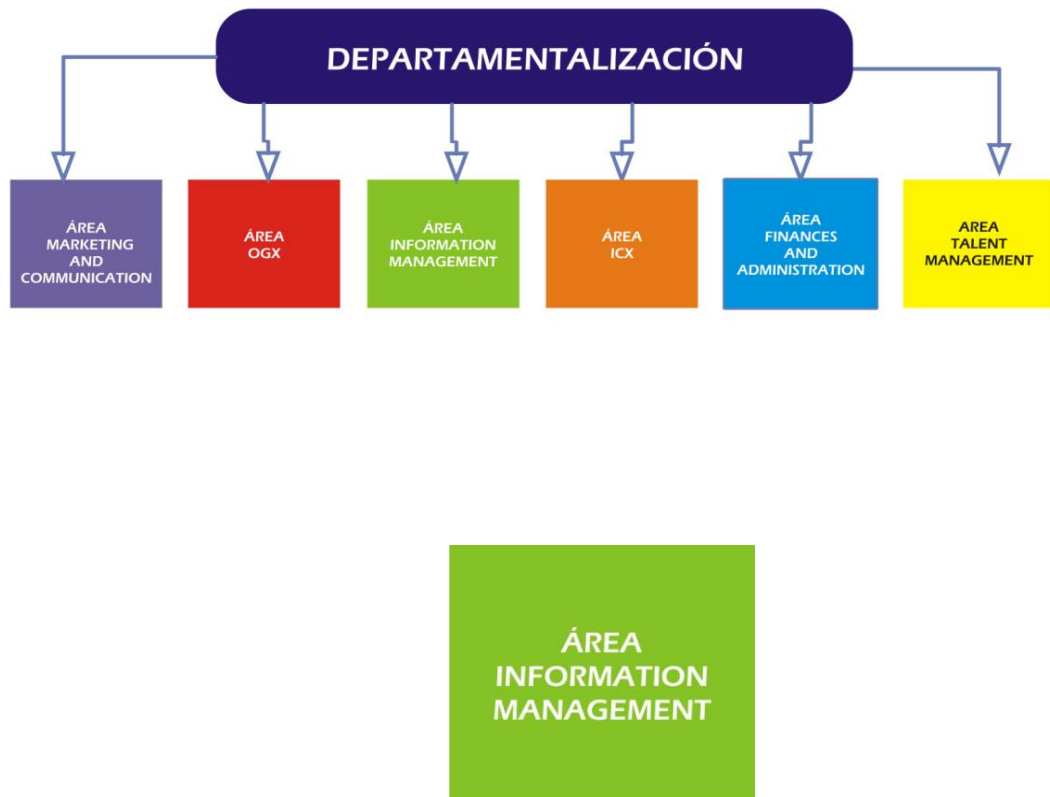
- ✓ Posicionar la marca con todo su valor agregado.

Objetivos Específicos:

- ✓ Desarrollar campañas internas y externas de conocimiento y fortalecimiento de branding y AIESEC WAY junto a TM.
- ✓ Desarrollo de material de punto de venta.
- ✓ Fortalecimiento de la marca interna como cultura organizacional del AIESEC WAY.
- ✓ Vivencia y apropiación de la marca y protegerla de usos corruptos.
- ✓ Marketing Bench
- ✓ Aprovechamiento de medios externos para promocionar y capacitar nuestro producto el talento Humano.
- ✓ Hacer capacitación a la membresía sobre la marca y su empleo.

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización.



Misión: Facilitar a la membresía por medio de las nuevas tecnologías el desarrollo de los procesos y generar la cultura de la sistematización para la gestión del conocimiento como ventaja competitiva.

Visión: Posicionar el área dentro del comité local como soporte clave para el desarrollo de los procesos encadenados al cumplimiento de metas.

Objetivo General:

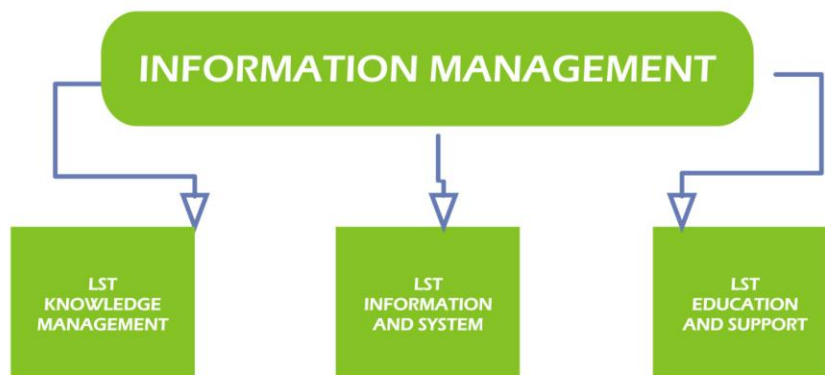
- ✓ Optimizar procesos y hacer una administración efectiva de los mismos.

Objetivos Específicos:

- ✓ Documentar de manera clara los diferentes procesos de comité local para que puedan ser ejecutados por personas que no tienen el conocimiento previo.
- ✓ Lograr la creación y mejora continua de las herramientas tecnológicas (TIC).
- ✓ Soportar a la membresía con capacitaciones en herramientas de información de sistemas.

El área de Information Management tiene dentro de su estructura tres coordinaciones como muestra la figura 11, que responden a las necesidades actuales del área information management con su enfocada a la cultura de la gestión del conocimiento y utilización de las herramientas de información.

Figura 11. Estructura de Information Management.





Misión: capacitar a todos los miembros en el correcto manejo de la plataforma y en herramientas útiles que ofrece esta, de igual forma documentar cada uno de los procesos que se desarrollan dentro del Comité Local.

Visión: Hacer eficiente la repetición constante de procesos para que los miembros realicen sus respectivas tareas dentro y fuera de AIESEC a través de una guía soporte establecida.

Objetivo General:

- ✓ Documentar de manera clara los diferentes procesos de comité local para que puedan ser ejecutados por personas que no tienen el conocimiento previo.

Objetivos Específicos:

- ✓ Buen manejo de la plataforma
- ✓ Crear conciencia en la membresía de la importancia de la plataforma.
- ✓ Soportar los procesos de transición
- ✓ Contribuir con la sinergia entre áreas.



Misión: Controlar los sistemas de información, manejo de la Web 2.0 y el CMS, manteniéndolos actualizados ante los requerimientos del comité local.

Visión: Fortalecer la coordinación a tal punto que pueda ser considerada como uno de los pilares que permite el adecuado y eficiente flujo de información por medio de canales y herramientas tecnológicas entre los miembros del comité.

Objetivo General:

- ✓ Lograr la creación y mejora continua de las herramientas tecnológicas (TIC).

Objetivos Específicos:

- ✓ Administración de la Plataforma MyAiesec.net
- ✓ Desarrollo de aplicaciones que ayuden en el proceso o gestión de la información, cumplimiento de objetivos y Calidad en el Comité Local AIESEC en Bucaramanga / AIESEC Colombia
- ✓ Coordinar, implementar, controlar, evaluar y mejorar las iniciativas locales sistemas de información y manejo de la Web 2.0 con el CMS.

- ✓ Soporte técnico en los procesos del comité; soluciones por medio de herramientas logrando siempre calidad y viabilidad.



Misión: Desarrolla y aplica el ciclo de educación en herramientas de información de sistemas para la membresía local, de acuerdo a las necesidades actuales en procesos y en la plataforma de MyAiesec.net para así aprovechar más los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías.

Visión: Coordinar, controlar, y ejecutar, las iniciativas actuales locales en cultura de información alineándose a las iniciativas nacionales y mundiales.

Objetivo General:

- ✓ Soportar a la membresía con capacitaciones en herramientas de información de sistemas.

Objetivos Específicos:

- ✓ Reutilización y/o Actualización de la información.
- ✓ Crear la cultura de gestión de la información, mostrando los beneficios que esta ofrece al comité local.

- ✓ Esquematizar procesos (soporte de la coord. KM), que se den a determinadas áreas, dando seguimiento por medio de consultorías y actualización de información.
- ✓ Capacitación en la creación, manejo, actualización de los Google Tasks (Docs, Calendar, Reader...)
- ✓ Manejo en Gmail (Etiquetas, filtros, orden, conectar varios correos...)
- ✓ Dar a conocer diferentes páginas de investigación, Tips de información general entre otras.

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización.





Misión: Trabajar para que AIESEC en Bucaramanga 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 Colombia, 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.

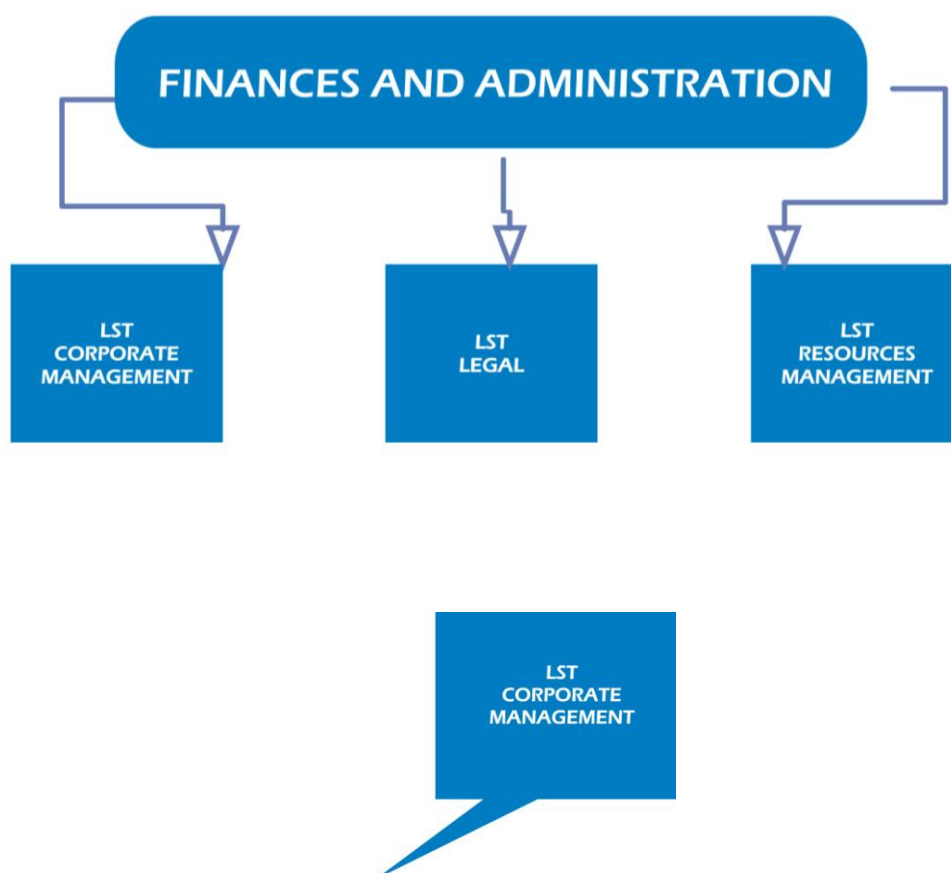
Objetivos Específicos:

- ✓ 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

- ✓ Conseguir patrocinios que soporten las diferentes actividades del comité local.

El área de finances and administration tiene dentro de su estructura tres coordinaciones como muestra la figura 12, que responden a las necesidades actuales del área enfocada al buen usos de los recursos financieros, así mismo a la legalidad y transparencia de los procesos.

Figura 12. Estructura de finances and administration.



Misión: Asesorar y acompañar financieramente al comité local y de igual forma vigilar desde los tres pilares como lo son: el grupo auditor, estrategias financieras y conocimiento del ambiente externo las operaciones de la membresía.

Visión: Consolidar AIESEC en Bucaramanga en el mercado local, entrando con sus servicios para generar un posicionamiento rápido y garantizar un mayor crecimiento.

Objetivo General:

- ✓ Ser líderes en el mercado empresarial como la organización que ofrece el mejor portafolio de servicios en intercambios generando mayores utilidades al comité.

Objetivos Específicos:

- ✓ Lograr una participación en el mercado
- ✓ Lograr un reconocimiento como ONG
- ✓ Lograr retorno de inversiones a final de año.
- ✓ Tener un aliado de inversión.
- ✓ Controlar la gestión financiera y la administrativa por medio de un grupo auditor.
- ✓ Soportar las áreas del comité local en cuanto a temas financieros.
- ✓ Acompañar los OCs como consultoría financiera al momento de pedir patrocinios.



Misión: Liderar un equipo de trabajo que se encarga de la transparencia, y los buenos manejos de la contabilidad y los procesos financieros de la organización con el fin de llevar al orden esta documentación.

Visión: Mantener actualizados constantemente los procesos financieros y contables de la organización.

Objetivo General:

- ✓ Vigilar, realizar y registrar todos los procesos financieros de AIESEC en Bucaramanga.

Objetivos Específicos:

- ✓ Capacitar junto con su equipo a la membresía acerca de conceptos financieros básicos de provecho en el ambiente aieseco.
- ✓ Liderar el trabajo de su equipo a partir del ejemplo, proveyendo el desarrollo personal y grupal dentro de los miembros de su equipo, creando herramientas de seguimiento para el mejor desempeño del equipo, realizando reuniones con cierta periodicidad.
- ✓ Llevar el libro de contabilidad al día, enviarlo al MC. Asimismo, deberá llevar la recopilación ordenada de los soportes físicos pertinentes y enviarlos junto con el libro.
- ✓ Construir los estados financieros trimestralmente.
- ✓ Hacer cierre de cuentas con OCs, PBOXes y con el OCP de cualquier evento o actividad que se desarrolle en el comité local.



Misión: Contribuir y soportar a las áreas de intercambio la gestión, implementación de la documentación de los practicantes, de igual forma velar por el cumplimiento y desarrollo de la legitimidad del comité local.

Visión: Minimizar los tiempos en los procesos legales obteniendo la mejor satisfacción de todas las partes involucradas.

Objetivo General:

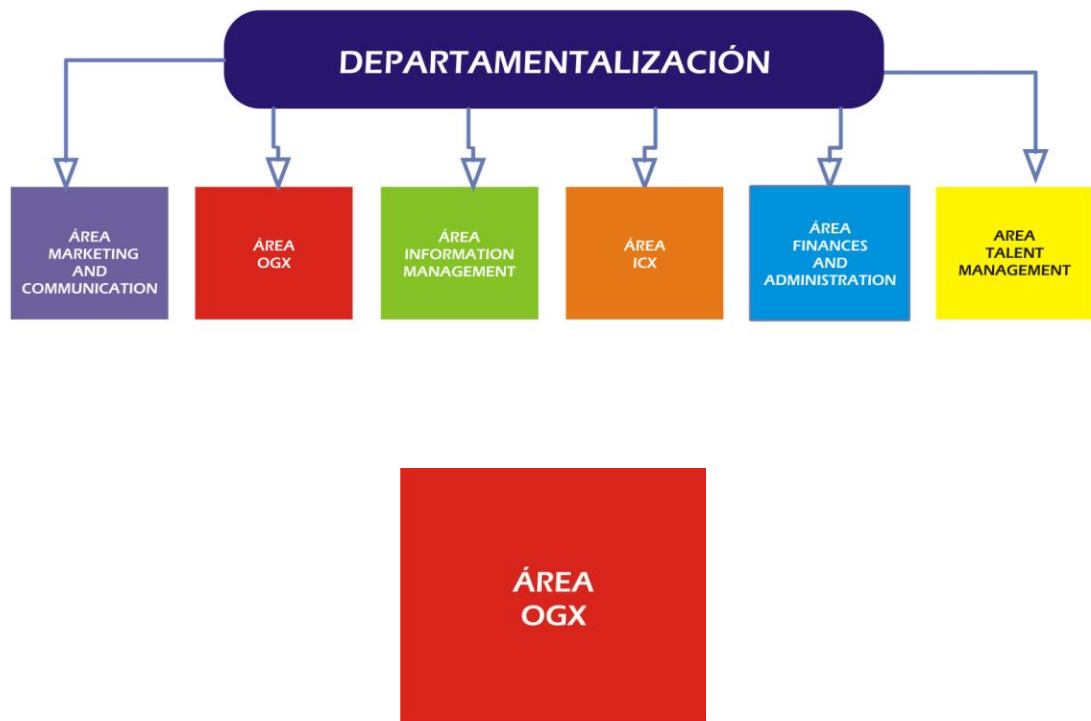
- ✓ Soportar todos los procesos legales frente a identidades jurídicas y trabajar por el desarrollo de la formalidad legal interna en el comité local.

Objetivos Específicos:

- ✓ Organizar asambleas de carácter legislativo para el LC. Citación a la membresía a participar con mociones y asistencia. Construcción de políticas para votación de la asamblea según sea el caso. Desarrollo y publicación del acta.
- ✓ Realizar los procesos de visado y demás gestiones frente a entidades de tipo judicial.
- ✓ Seguimiento continuo a los requerimientos que presenten las X áreas en cuanto a contrataciones y convenios se refiere. Así como la diligencia oportuna de los mismos.

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización.



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:

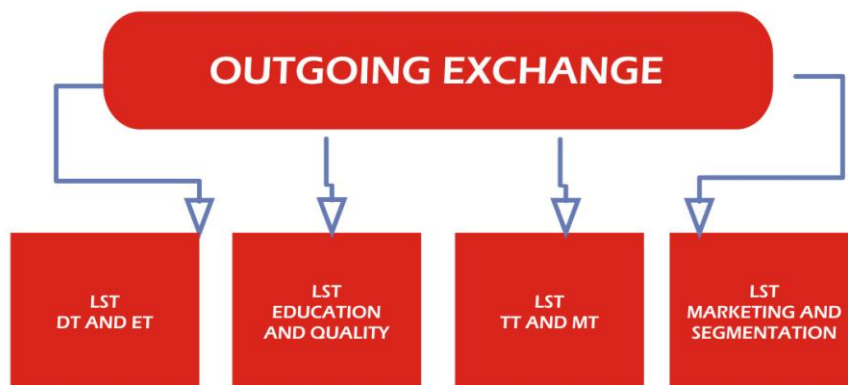
- ✓ Realizar experiencias de intercambio en realized (hace referencia a enviar practicantes profesionales a trabajar a otros países) de la mejor calidad.

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.

El área de outgoing exchange tiene dentro de su estructura cuatro coordinaciones como muestra la figura 13, que responden a buscar oportunidades de intercambios en plataforma, promocionarlas en el sector interno e externo y brindarles el respectivo seguimiento.

Figura 13. Estructura de Outgoing exchange.





Misión: Mostrarle a la membresía y a los externos las oportunidades y el crecimiento personal que se desarrolla cuando se toma una práctica profesional con estos pools (hace referencia a las diferentes modalidades de intercambio que ofrece AIESEC).

Visión: Crear cultura de responsabilidad social en su público objetivo.

Objetivo General:

- ✓ Conseguir intercambios de la mejor calidad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Actualizar periódicamente la información personal del EP (una persona que pertenece al comité local , pero que se encuentra en su etapa de intercambio en otro país).
- ✓ Promoción de las campañas en las universidades.
- ✓ Identificar oportunidades de intercambio en este pools.
- ✓ Organizar el MRB
- ✓ Realizarle seguimiento a las TNs.
- ✓ Realizarle seguimiento al EP.



Misión: Mostrarle a la membresía y a los externos las oportunidades y el crecimiento personal que se desarrolla cuando se toma una práctica profesional con estos pools.

Visión: Crear cultura de intercambio y obtener los mejores resultados en estos pools.

Objetivo General:

- ✓ Conseguir los mejores perfiles para realizar intercambios con alta calidad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Actualizar periódicamente la información personal del EP.
- ✓ Promoción de las campañas en las universidades.
- ✓ Identificar oportunidades de intercambio en este pools.
- ✓ Organizar el MRB
- ✓ Realizarle seguimiento a las TNs.
- ✓ Realizarle seguimiento al EP.



Misión: Vigilar los ciclos de educación de los EPs, para que sean verdaderos embajadores de AIESEC y de Colombia, ofrecerles la mejor experiencia de intercambio cultural y de aprendizaje.

Visión: Aumentar los estándares de calidad en los intercambios y contribuir a la reintegración de estos al comité local.

Objetivo General:

- ✓ Dar calidad en la experiencia integral de intercambio.

Objetivos Específicos:

- ✓ Crear los de educación de choque cultural del EP.
- ✓ Entrenar al EP para tomar su intercambio.
- ✓ Realizar el tracking de los EPs.
- ✓ Ofrecerle el servicio de trainee service .
- ✓ Realizar el MRB.
- ✓ Soportar las campañas de las coordinaciones OGX
- ✓ Trabajar junto con TM para mostrarle oportunidades claras para vivir su rol dentro del comité local antes de irse de intercambio.

- ✓ Crear cultura de Dual XPs.
- ✓ Crear y entrenar sobre la cultura de capacitación LC-LC.



Misión: Efectividad en la promoción de los pools de intercambio que ofrece AIESEC en Bucaramanga para los procesos de reclutamiento.

Visión: Posicionar en el mercado local de las universidades la marca de AIESEC en Bucaramanga, como la opción más completa y fácil para que los estudiantes tomen un intercambio.

Objetivo General:

- ✓ Efectividad en las campañas promocionales de oportunidades de intercambio que ejecute.

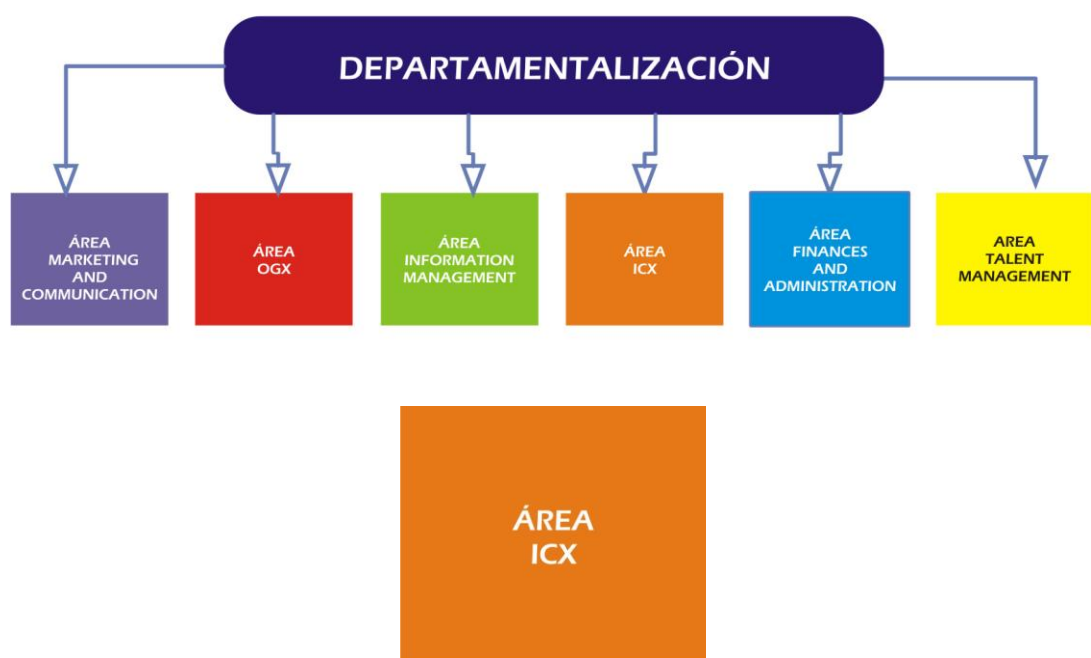
Objetivos Específicos:

- ✓ Enviar un News letter mensual al EP.
- ✓ Segmentar el mercado local
- ✓ Hacer campañas de estrategia creativa para posicionar intercambios.
- ✓ Identificar oportunidades de intercambio con los EPs.

- ✓ Soportar las coordinación DT-ET / TT-MT

La propuesta de departamentalización se construye bajo las áreas funcionales de figura la 8, de allí se desprenden las diferentes coordinaciones que conforman las áreas funcionales.

Figura 8. Departamentalización.



Misión: Busca crear un impacto socio-cultural en Santander; a través de practicantes internacionales en las diferentes corporaciones que abarcan todos los sectores del departamento, para ofrecer una visión global y un enfoque en competencias, habilidades de los agentes de cambios que trabajan con la organización.

Visión: Posicionarse en el sector externo empresarial, educacional y gubernamental como una escuela de practicantes internacionales con alto potencial, extendiendo sus entrenados como recurso humano en todo Santander.

Objetivo General:

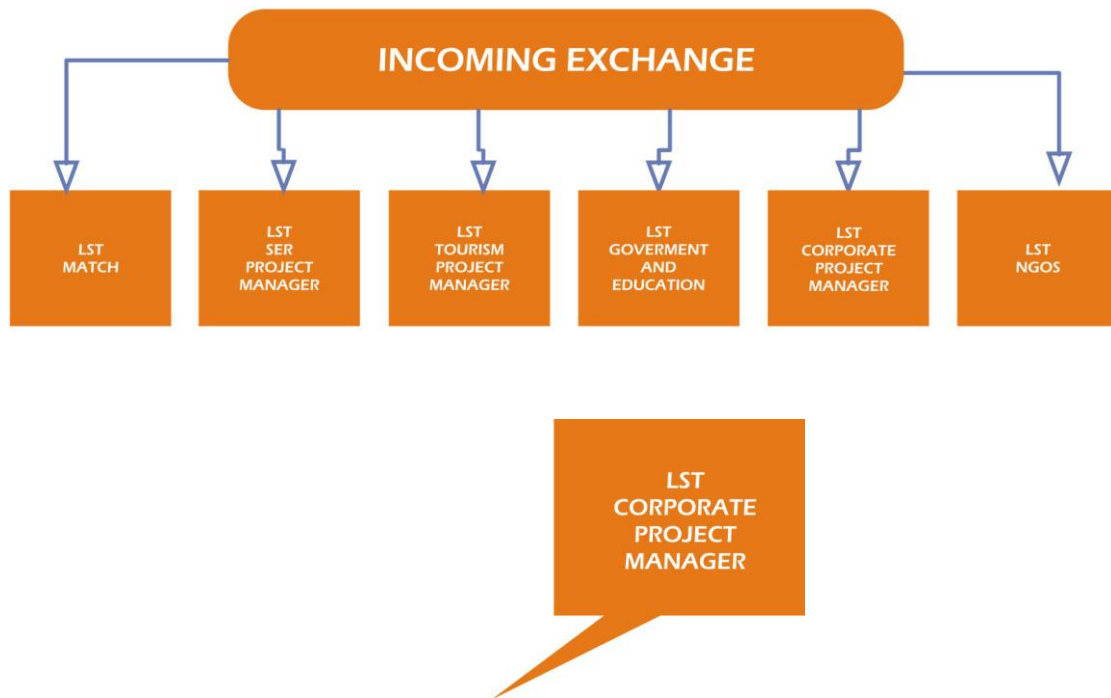
- ✓ Vender el mayor número de entrenados (hace referencia a practicantes profesionales, miembros de AIESEC de otras partes del mundo) a las empresas de Santander.

Objetivos Específicos:

- ✓ Ayudar al desarrollo de la membresía por medio de capacitaciones en ventas y asistencia a las mismas.
- ✓ Mostrar los beneficios del área por medio de la red de contactos de organizaciones locales.
- ✓ Lograr que los entrenados tengan una buena experiencia de intercambio a través de las prácticas en las que se desempeñan.
- ✓ Tener contacto y estar pendiente de los Stakeholders (aliados de la organización) que están involucrados con la organización por medio de los proyectos que se generan según las necesidades del área.
- ✓ Mostrar los beneficios que brinda AIESEC a través de roles de liderazgo.

El área de incoming Exchange tiene dentro de su estructura seis coordinaciones como muestra la figura 14, que responden a las necesidades actuales del área direccionada a conseguir alianzas estratégicas con el sector público y privado posicionándose en todos los campos en Santander y sus alrededores.

Figura 14. Estructura Incoming Exchange



Misión: Capitalizar el sector corporativo empresarial como aliados de TN para ofrecer el producto y para conseguir patrocinios.

Visión: Crear la necesidad en el sector empresarial de tomar un profesional internacional con la organización, como valor agregado a su empresa y a su vez como puerta a la internacionalización.

Objetivo General:

- ✓ Realizar la mayor cantidad de ventas posibles

Objetivos Específicos:

- ✓ Conseguir una buena base de datos.
- ✓ Segmentar el mercado local.
- ✓ Realizar visitas a las empresas.

- ✓ Realizar seguimiento a las empresas.
- ✓ Acompañar a la empresa y al futuro profesional internacional.
- ✓ Documentar el formulario en Myaiesec.net
- ✓ Encontrar al menos dos miembros (si es posible un oldie con un newbie) para ir a la empresa para vender AIESEC, a continuación, obtener la información a buscar un perfil apropiado para este TN (Empresa que está buscando un practicante internacional), y el signo JQ (formulario inicial que se firma entre AIESEC y la TN).
- ✓ Solicitud de contrato a la MC (AIESEC Colombia oficina principal), firmarlo y pagar la cuota de TN, a continuación, enviar las tres copias del contrato y JQ a la MC.



Misión: integrar del sector corporativo y no corporativo de la ciudad con AIESEC, y vincularlos a tener un impacto en la sociedad y en el @XP de la membresía.

Visión: Ser reconocidos a nivel local como una organización que trabaja por la responsabilidad social corporativa y contribuye a la sociedad en temáticas sociales.

Objetivo General:

Asegurar la continuidad, la investigación y el trabajo en el proyecto de responsabilidad social, creando una alianza estratégica entre el sector público, privado y AIESEC.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conseguir una buena base de datos.
- ✓ Segmentar el mercado local
- ✓ Realizar visitas a las empresas
- ✓ Realizar seguimiento a las empresas
- ✓ Acompañar a la empresa y al futuro profesional internacional.
- ✓ Documentar el formulario en Myaiesec.net
- ✓ Encontrar al menos dos miembros (si es posible un oldie con un newbie) para ir a la empresa para vender AIESEC, a continuación, obtener la información a buscar un perfil apropiado para este TN, y el signo JQ.
- ✓ Solicitud de contrato a la MC, firmarlo y pagar la cuota de TN, a continuación, enviar las tres copias del contrato y JQ a la MC.
- ✓ Involucramiento del gobierno y el sector educativo con el comité local como posibles aliados de aprendizaje.
- ✓ Trabajo conjunto entre el Gobierno y AIESEC en Bucaramanga para la organización y dirección de eventos, ferias y congresos.



Misión: Crear un proyecto con el turismo de aventura en Santander, que permita traer entrenados a trabajar en la región.

Visión: Hacer viable el proyecto de turismo en la región bajo las normatividades de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Objetivo General:

- ✓ Traer entrenados a trabajar en la concientización de diversificación de culturas por medio del turismo de aventura, involucrando el sector privado y público.

Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar ventas
- ✓ Crear una responsabilidad ambiental
- ✓ Conseguir patrocinios
- ✓ Identificar posibles TN
- ✓ Involucrar a la membresía en trabajar en temáticas sociales.
- ✓ Conseguir una buena base de datos
- ✓ Segmentar el mercado local
- ✓ Realizar visitas a la empresas



Misión: Capitalizar TN EN el sector gobierno y educación como aliados para conseguir apoyo y ofrecer el producto.

Visión: Trabajar y fortalecer conjuntamente con el gobierno para apoyar las problemáticas sociales con el talento internacional, sensibilizando la cultura ciudadana.

Objetivo General:

- ✓ Crear una alianza estratégica entre el sector gobierno, educación y AIESEC en Bucaramanga para realizar ventas.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conseguir una buena base de datos
- ✓ Segmentar el mercado local
- ✓ Realizar visitas a las empresas
- ✓ Realizar seguimiento a las empresas
- ✓ Acompañar a la empresa y al futuro profesional internacional.

- ✓ Documentar el formulario en Myaiesec.net
- ✓ Encontrar al menos dos miembros (si es posible un oldie con un newbie) para ir a la empresa para vender AIESEC, a continuación, obtener la información a buscar un perfil apropiado para este TN, y el signo JQ.
- ✓ Solicitud de contrato a la MC, firmarlo y pagar la cuota de TN, a continuación, enviar las tres copias del contrato y JQ a la MC.
- ✓ Involucramiento del gobierno y el sector educativo con el comité local como posibles aliados de aprendizaje.
- ✓ Trabajo conjunto entre el Gobierno y AIESEC en Bucaramanga para la organización y dirección de eventos, ferias y congresos.



Misión: Buscar un perfil apropiado para el TN que se adapte a los requerimientos de la empresa y ofrecerle el mejor producto; para obtener la mejor satisfacción del cliente.

Visión: Tener un equipo sólido de match en el comité local que entienda la importancia de este proceso operativo que al momento de encontrar resultados, impacta directamente en el crecimiento de una persona.

Objetivo General:

- ✓ Buscar un perfil apropiado para el TN, para llevar a cabo la nota de aceptación, jurídica y al proceso de visado.

Objetivos Específicos:

- ✓ Solicitud de los documentos legales para los educandos.
- ✓ Elaboración y envío de la nota de aceptación de la MC.
- ✓ Enviar la carta física al consulado del país de cada participante
- ✓ Vigilar que se realicen todos los procesos legales de consulado.
- ✓ Recibir y enviar documentos.



Misión: Capitalizar TN en el sector no gubernamental como aliados para conseguir apoyo y ofrecer el producto.

Visión: Soportar las fundaciones de la región por medio de recurso humano internacional en la busca del involucramiento de la ola global con la responsabilidad social local.

Objetivo General:

- ✓ Buscar una alianza estratégica con las organizaciones no gubernamentales y AIESEC en Bucaramanga para generar oportunidades de intercambio.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conseguir una buena base de datos

- ✓ Segmentar el mercado local
- ✓ Realizar visitas a las empresas
- ✓ Realizar seguimiento a las empresas
- ✓ Acompañar a la empresa y al futuro profesional internacional.
- ✓ Documentar el formulario en Myaiesec.net
- ✓ Encontrar al menos dos miembros (si es posible un oldie con un novato) para ir a la empresa para vender AIESEC, a continuación, obtener la información a buscar un perfil apropiado para este TN, y el signo JQ.
- ✓ Solicitud de contrato a la MC, firmarlo y pagar la cuota de TN, a continuación, enviar las tres copias del contrato y JQ a la MC.
- ✓ Involucramiento del gobierno y el sector educativo con el comité local como posibles aliados de aprendizaje.
- ✓ Trabajo conjunto entre el Gobierno y AIESEC en Bucaramanga para la organización y dirección de eventos, ferias y congresos.

7.1.3.4 El Organigrama

Criterios para crear el Organigrama de AIESEC en Bucaramanga

Al afrontar esta tarea es importante tener en cuenta todos los elementos que involucran la creación del organigrama, como es sabido, aglutina en sus líneas y gráfico diversos variables.

A continuación se nombran algunas de estas:

- ✓ Tipo de organización elegida
- ✓ Departamentos, áreas o secciones creadas
- ✓ Funciones de mando
- ✓ Relaciones internas
- ✓ Funciones a realizar y atribuciones

- ✓ Personas asignadas a la dirección de las subdivisiones organizativas diseñadas

De todos estos aspectos, el de las funciones de mando es de suma importancia. La dirección del personal de las distintas subdivisiones creadas (áreas, coordinaciones, secciones, etc.) se ha de llevar a cabo por medio del mando. Este mando tendrá niveles diferentes en su amplitud, según el lugar del organigrama que estemos considerando y estará sujeto, a la vez, a la dependencia de otros mandos superiores en jerarquía.

Todo organigrama, contempla líneas verticales y horizontales de relación y de dependencia. El mando atribuido a quien o quienes estén al frente de cada elemento del organigrama estará en relación a su ubicación vertical y horizontal en el mismo.

Lo primero que se hará es identificar los cargos que representan un impacto directo en el nivel estratégico de la organización, el respectivo representante que tomara el nombre de LCP (local committee president), después la junta ejecutiva los LCVP (local committee vice-president) de las áreas organizativas fundamentales que tienen una serie de procesos en común que impacta el funcionamiento de la organización , con este segundo grupo se realiza un estudio para hacer subdivisiones de procesos que le apuntan a un agente y que tienen una finalidad específica para hacer el efecto cascada y crear las respectivas coordinaciones necesarias para el funcionamiento de sus responsabilidades y después se desprende toda la parte operativa.

Después se tendrán en cuenta todas los agentes internos que le apuntan al desarrollo de la empresa pero que no hacen parte directa de las áreas.

En el caso de AIESEC en Bucaramanga encontramos internamente dos Identidades LTT (local training team) y la Coordinación Alumni.

Los agentes externos reciben el nombre de stakeholders donde identificamos principalmente Alumnos, Boa, empresas y patrocinadores.

Agentes Internos que soportan el organigrama

Actualmente AIESEC BUCARAMANGA cuenta con dos agentes internos que soportan la junta directiva:

LTT: Encargada de las capacitaciones y el entrenamiento que se le da a todos los miembros del comité local, tiene como fin desarrollar habilidades y competencias que le permitan a las personas ser más productivas en sus roles de trabajo.

Coordinación Alumni: Es la encargada de capitalizar todos los externos que alguna vez hicieron parte del comité local, generaron un impacto, por lo cual recibieron el status de miembros destacados y involucrarlos con el comité local para soportar las diferentes actividades y metas de la organización.

Agentes externos que soportan el organigrama.

Los agentes externos que hacen parte del organigrama son los stakeholders, que se relacionan directamente con los procesos operativos o estrategias de la organización, dependiendo del agente al que se haga referencia. Actualmente se identifican principalmente:

- ✓ **Alumnos:** Ex miembros de la organización destacados que quieren contribuir con el desarrollo de la misma aportando capital o conocimiento.
- ✓ **Boa:** Es el grupo que asesora estratégicamente a la EB en la toma de decisiones.
- ✓ **Empresas TN:** Son las empresas que firman contrato con AIESEC Bucaramanga y compran el producto.
- ✓ **Patrocinadores:** Apoyan la organización con capital monetario.

- ✓ **Grupo Auditor:** Es la unidad de control de los manejos financieros de la organización, así como el desempeño de las áreas funcionales.

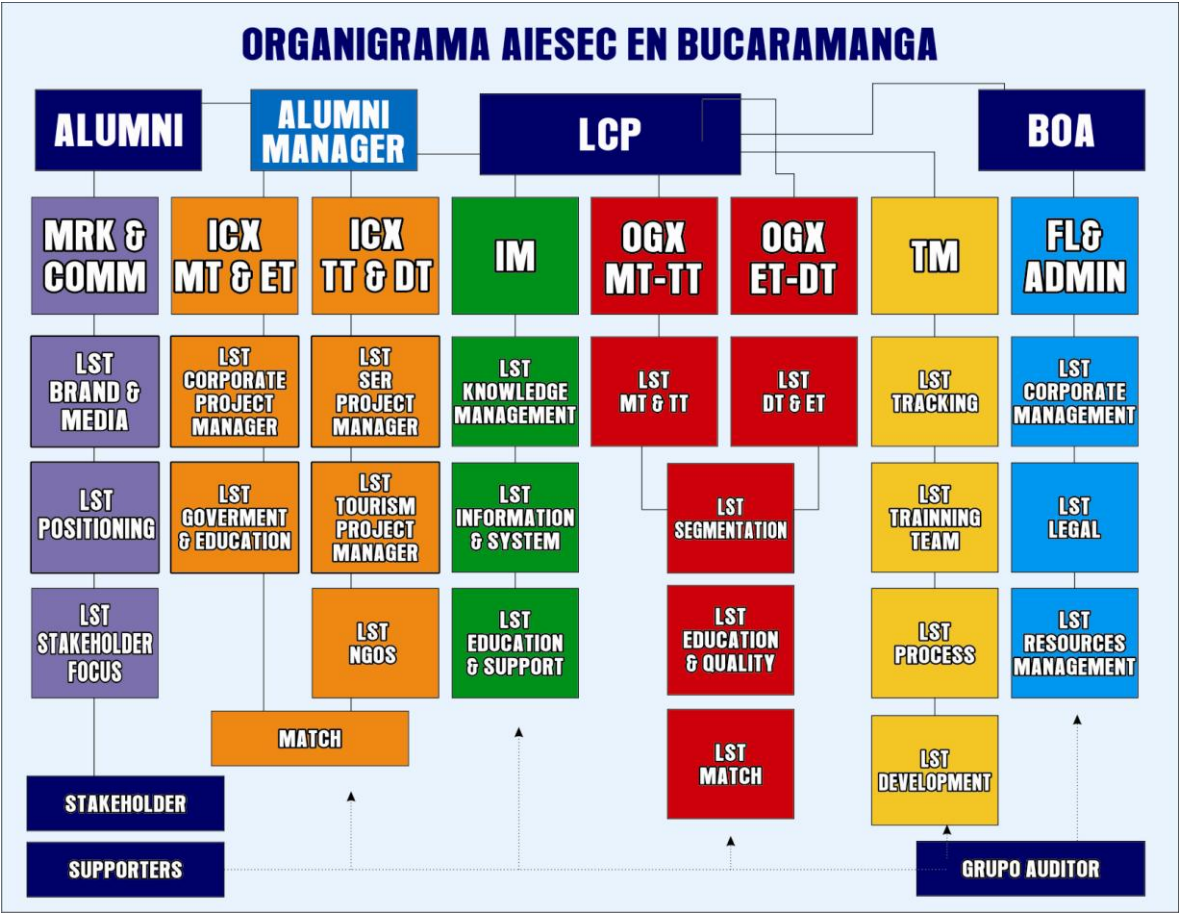
Propuesta para el Organigrama de AIESEC Bucaramanga. La figura 15 muestra la departamentalización por áreas funcionales que más se adapta a las necesidades de la organización en se propone a comité local las siguientes premisas:

Que exista en el nivel estratégico dos Vicepresidencias para ICX y para OGX las áreas que manejan intercambios, esto con el fin de enfocarse mas por los pools (hace referencia a las diferentes opciones de intercambio que existen) y a su vez por segmentar por cluster los sectores atacar en Santander y sus alrededores para hacer de las alianzas estratégicas una ventaja competitiva.

La coordinación ALUMNI como un soporte al presidente del comité local para posicionamiento externo.

El grupo auditor enfocado en finanzas en gestiones financieras, pero a su vez revisando productividad y efectividad de los procesos en todas las áreas.

Figura 15. Organigrama de AIESEC en Bucaramanga.



7.1.5 Direccionamiento estratégico.

Hace parte de definir que va hacer la organización, cual es su razón de ser y hacia donde apuntan sus prioridades, de igual forma bajo que principios y valores se va a regir el comportamiento de sus miembros. Haciendo un análisis de cada una de las partes mencionadas anteriormente es fundamental porque orienta a la

excelencia operacional y de procesos, así como al sentido de pertenencia del cliente interno que asegura los más altos niveles de satisfacción de los clientes externos y grupos de interés relacionados. Para que AIESEC en Bucaramanga pueda funcionar adecuadamente necesita encaminar a todos sus miembros al direccionamiento estratégico, porque de lo contrario si todas las áreas que la conforman actúan con compartimientos aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización se pierde el alineamiento entre las metas personales y organizacionales que para el caso de comité local van directamente relacionadas; por el contrario si no se logran remover las barreras existentes entre las personas, las áreas funcionales y las unidades para poder aprender a trabajar juntos como un verdadero equipo, como un todo indivisible en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos en cuanto a prioridades, sin que ello signifique nuestra acción individual a expensas del todo ni actuar como un grupo en donde el interés sea únicamente el de mantener cuotas de poder dentro de los círculos de influencia, sino totalmente integrados y alineados hacia el logro de una meta común: ¡el éxito! ; Tal vez esta sea la razón más fuerte de la relevancia del direccionamiento estratégico.

Finalmente algunos principios que sustentaron el direccionamiento estratégico de AIESEC en Bucaramanga así como su código de ética son:

Liderazgo en la gestión del cambio: Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos, destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio organizacional debe ser considerado como un aspecto medular.

Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización: Comprende la definición de los valores corporativos, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional.

Hacer de la estrategia un proceso continuo: No es más que la presentación de la estrategia en términos que sean fácilmente entendibles para todos los niveles de la organización, convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario.

Alinear la estructura organizacional con la estrategia: Es la integración del marco estratégico corporativo con su cadena de valor y la estructura organizativa, dentro de un esquema de gestión por procesos.

Traducir la estrategia en términos operacionales: Es llevar la estrategia a iniciativas gerenciales accionables para alcanzar el desempeño deseado, asociándolas dentro de un sistema de indicadores y de control de gestión.

Hacer de la estrategia parte integral del día a día de la organización: Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con el modelo de dirección, el plan estratégico, el plan de negocios, los planes operativos y el presupuesto de la organización, por lo que la asignación de recursos y las prioridades en la ejecución se determinarán dentro del marco de referencia del direccionamiento estratégico.⁴²

⁴²Kaplan Robert and David Norton. The strategic focused organization En: The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 416.

7.1.5.1 Misión. Entregar experiencia integral de aprendizaje que permita el crecimiento de los miembros por medio de los Duals XPs(hace referencia a miembros que toman el intercambio y también fueron leadership rol en la organización); convirtiéndolos en agentes de cambio que impacten la sociedad para una mejor convivencia y desarrollo local.

7.1.5.2 Visión 2011. Realizar procesos administrativos, operativos, financieros de forma efectiva y estandarizada, También entregarle a la membresía más oportunidades de Dual XPs, también generar convenios con el sector externo y posicionarnos en el mercado local.

7.1.5.3 Visión 2015. Posicionar AIESEC en Bucaramanga, en la región como la mejor propuesta que involucra un intercambio profesional en el exterior, tener alianzas estratégicas con el sector privado, gubernamental, no gubernamental y educación. Del mismo modo estar preparados para salir a buscar cooperaciones internacionales grandes por medio de un portafolio de servicios y con una base sólida de administración efectiva, ofreciendo la mejor experiencia de aprendizaje a la membresía y con la mejor calidad.

7.1.5.4 Valores

Activar el Liderazgo: Basados en el ejemplo y la inspiración a través de acciones y resultados. Implica además asumir completa responsabilidad por la función de desarrollo del potencial de otras personas.

Demostrar Integridad: siendo consistentes y transparentes en decisiones y acciones.

Vivir la Diversidad: aprendiendo de diferentes formas de vida y opiniones representadas dentro de un ambiente multicultural.

Disfrutar de la Participación: creando una participación activa y entusiasta de todos los miembros.

Trabajar por la Excelencia: con el objetivo de generar un desempeño de la más alta calidad en todo lo que se hace.

Actuar Sustentablemente: tomando en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.⁴³

7.1.5.5 Principios. El flujo de la Experiencia de AIESEC, así como las oportunidades en el mismo, es reforzado por cinco principios claves que se reflejan en todas sus partes. Estos principios son descritos a continuación:

Asumir un rol de liderazgo activo:

AIESEC habrá de proveer las oportunidades y un soporte básico, pero en últimas depende de cada individuo sacar el mayor provecho de las oportunidades. Cada individuo debe asumir responsabilidad por su propio aprendizaje en AIESEC; de igual forma cada individuo también debe asumir responsabilidad por la organización. Es a través de esfuerzos y compromisos colectivos que todos los involucrados en AIESEC pueden facilitar tantas oportunidades: más de 350 eventos de capacitación, 10.000 intercambios internacionales y 8.000 roles de liderazgo, entre muchas otras actividades.

Desarrollar la autoconciencia y la visión personal:

Pensamos que los jóvenes necesitan más espacio y soporte para responder preguntas fundamentales tales como “¿Qué es importante para mí?” y “¿Cómo quiero yo contribuir a Colombia y el mundo?” AIESEC soporta a los jóvenes en aclarar y expandir su ambición a través de mentoría, ejercicios de visión personal

⁴³ Disponible en Internet. <http://www.myaiesec.net/>

y un ambiente inspirador, que incluye intensas experiencias para retar sus visiones del mundo.

Aumentar la capacidad personal:

Por medio de eventos de capacitación, intercambios internacionales y posibilidades de administrar las oficinas de nuestros capítulos locales y nacionales, proveemos a jóvenes muchas oportunidades para aumentar sus conocimientos teóricos, habilidades y competencias en diversas áreas valoradas por las organizaciones y la sociedad en general. Esto sucede gracias a una práctica y aplicación continua de sus habilidades personales y conocimientos adquiridos en la Universidad.⁴⁴

Ampliar red de contactos:

La gente necesita una red de apoyo que les guíe y rete hacia el logro de su visión y sus metas. Gracias a los eventos de capacitación, las redes de aprendizaje, innovadoras, plataformas en línea y una creciente red de ex miembros, AIESEC provee a los jóvenes la oportunidad de crear una red fuerte e internacional que los apoye en sus retos personales y profesionales.

Retar la visión del mundo:

Por medio de intensas experiencias tales como conferencias, intercambios internacionales e involucramiento en diversos ambientes, AIESEC les muestra a los jóvenes el ámbito global desde una perspectiva diferente. Una visión más

⁴⁴ Disponible en Internet. <http://www.myaiesec.net/>

fuerte y holística del mundo, les permite incorporar más fácil nuevas ideologías, ver las interdependencias e identificar formas para impactar positivamente en las diferentes situaciones.

En resumen se promueve en los jóvenes experiencias que no solo habrán de desarrollar su potencial como individuos, sino también les habrá de ayudar a dirigirse a sí mismos de una mejor manera, con el claro propósito de tener un impacto en la sociedad a través de sus acciones.⁴⁵

7.2 Mecanismo de Operación

Este requisito se enfoca principalmente en lo que deben y no deben hacer los miembros de la organización, pero su finalidad no es imposición procedimientos va mucho más allá. Mostrarle el abanico de posibilidades que tienen los miembros para hacer su trabajo de la manera más fácil y obtenido resultados, todo enmarcado en una serie de normas y reglamentos que permiten una mejor convivencia en el trabajo, alineando la administración por objetivos participativa donde los empleados tienen las herramientas, los formatos, el entrenamiento para autoevaluar su desempeño, rompiendo el paradigma de que se trabaja por objetivos organizacionales y cambiando de mentalidad, entendiendo que realmente se trabaja por objetivos personales, que generan en los miembros crecimiento , desarrollo y plus profesional donde ellos mismos tienen la autonomía de acuerdo a la estructura descentralizada que se maneja de tomar las oportunidades y retar su visión del mundo, obteniendo el mejor desempeño posible. El aprovechamiento de este mecanismo repercute en el mejoramiento de los procesos administrativos y la utilidad del talento humano todo bajo la estregaiia de cambiar patrones de comportamiento y afianzar la cultura organizacional que se menciono en la estructura básica.

⁴⁵ Disponible en Internet. <http://www.myaiesec.net/>

7.2.1 Planeación y selección de personal

7.2.1.1 Planeación del talento humano. La planeación del talento humano, abarca todas aquellas actividades que emprende la organización para identificar el personal necesario, también la cantidad y el perfil que requiere la organización para que el miembro pueda desempeñar las actividades que le corresponden.

Para AIESEC en Bucaramanga la planeación del talento humano es uno de los principales objetivos dentro de la organización, por tal motivo el área de Talent Management hace parte de las áreas principales, siendo el talento humano el principal recurso de valor dentro del comité local.

Determinación de los requerimientos del talento Humano

Para toda organización es fundamental conocer su realidad local y más específicamente cuando hablamos de talento humano; es en ese momento en que se hace la planeación estratégica de necesidades de personal; Es decir cuántas personas se requieren de acuerdo a las prioridades que se plantean para el desarrollo de AIESEC en Bucaramanga, esto indica proveer la cantidad necesaria en función de los objetivos locales a corto y mediano plazo.

La propuesta para realizar este proceso está compuesta por dos fases que a su vez están compuestas por tres pasos cada una la figura 16 nos muestra la primera fase.

Figura 16. Etapas de la planeación del Talento en AIESEC en Bucaramanga.



Análisis de la demanda y la oferta

Proyección de la demanda es la estimación de necesidades futuras de talento humano de acuerdo con los planes estratégicos y las proyecciones de niveles de actividades de la empresa.

También denominada investigación interna. En esta primera etapa se hace un diagnóstico de las necesidades que tiene la organización en cuanto al personal y de esta manera establecer la gente que se necesita y determinar prioridades en cuanto a requerimientos de personal inmediato sin descuidar los objetivos de crecimiento a largo plazo que tenga la organización. Esta proyección debe ser un proceso continuo que abarque todas las áreas organizacionales y que tenga en cuenta dentro de su análisis las causas de dicha demanda.

En la realidad actual existen muchos métodos para conocer cuál es la proyección de la demanda requerida, para el caso esta organización es una combinación mixta entre:

- ✓ Supuestos de la gerencia o tendencia de ejecutivos:

Este método empírico basado en la intuición del gerente por tanto es un método sencillo y muy subjetivo, no requiere fundamentos formales, se basa solo en lo aprendido a través de la experiencia.

- ✓ Tendencias de Variables predictivas:

En este modelo las necesidades de personal están en función del producto o servicio que se atiende en la organización. Para este modelo se tienen en cuenta aquellas variables que pueden en cualquier momento aumentar o

reducir las necesidades de personal en una organización, como por ejemplo los volúmenes de ventas.

Después de conocer estos dos métodos es importante se sustenta porque son los más indicados para aplicar en la organización.

Siempre la Junta Directiva (EB) es la que de acuerdo a su planeación por áreas funcionales, análisis personal basado en su experiencia y prioridades define cuánta es la gente necesaria para ingresar al comité local.

En cuanto a las tendencias es importante mencionar que la variable producto es el factor más importante a tener en cuenta, debido a que las condiciones especiales de AIESEC hacen que los miembros en un punto de su experiencia tomen los intercambios y desde ese momento hacen parte del producto, que genera números cuantificables, es necesario aclarar que el producto principal de AIESEC en Bucaramanga es él: AIESEC XP(hace referencia a la experiencia integral de aprendizaje para los miembros). Entonces la manera en que el área de Talent Management recluta personal va muy ligada a las prioridades de la organización, no solo es reclutar personas, si no reclutar el producto mismo, porque la dinámica que se aplica a la realidad es que las personas que entran toman un papel clave en el desarrollo de los procesos puesto que son los miembros de las áreas, Sin embargo de igual forma son el producto se están entrenando para salir de intercambio y es ahí donde se mide la productividad en el número de personas que toman un intercambio y cuántos de estos desarrollaron un rol de liderazgo en la organización.

Por tal razón el reclutamiento no solo le apunta a cumplir con las necesidades requeridas para realizar los procesos efectivos, rápidos y con alta calidad, si no que este mismo le apunta a nuestras metas organizacionales de intercambios los mismos que se reclutaron para trabajar son los mismos que salen a hacer sus

prácticas profesionales en otros países y de esta forma garantizamos la calidad del personal de la empresa.

Proyección de la oferta:

Después de determinar lo que necesita la organización en cuanto a personal y analizar los diferentes modelos que para ello se tienen, se debe hacer una investigación externa en la cual la empresa localice y segmente dentro del mercado de talento humano lo que este puede ofrecerle, es decir proyectar la oferta posible para suplir las necesidades.

La forma de hacerlo es fuentes externas con las que se trabaja para este caso las diferentes universidades de la región en Santander cumplen un papel fundamental. Dentro de esta misma segmentación se busca atacar las carreras universitarias que más se adaptan a los requerimientos de la organización en cuanto a necesidades internas como a requerimiento de intercambios.

Evaluación del talento actual de la organización

La evaluación del talento de los miembros de una organización es un proceso habitual en muchas compañías. Algunas lo llevan a cabo de manera periódica y otras, de forma esporádica. Los aspectos que suelen evaluarse son diversos. Los más típicos son los que valoran el rendimiento, es decir, los resultados enfocados a qué es lo que se consigue, y el desempeño enfocado a cómo se consigue. Ambos factores son de gran importancia para valorar la contribución de una persona a un equipo y como trabajan en conjunto para hacer procesos eficientes que llevan a objetivos cumplidos que contribuyen a las prioridades de la organización; AIESEC no es la excepción a la regla, por tal razón se considera necesario revisar que talento tiene actualmente la organización y mirar que personas podemos reallocation y de este forma contribuir a la gestión del conocimiento interno, se oxigena el clima organizacional de las coordinaciones,

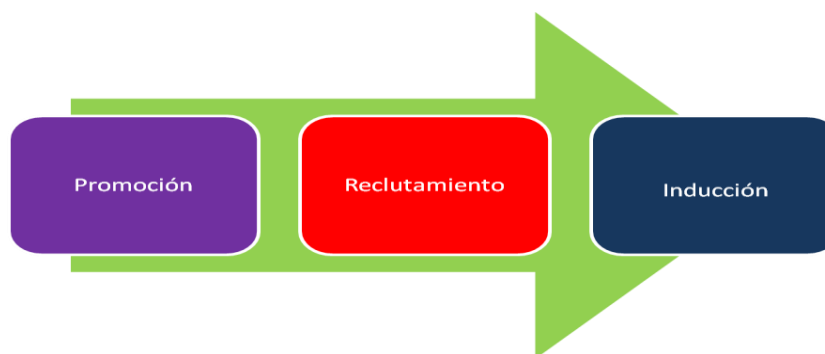
le damos dinamismo al trabajo y contribuimos a la motivación es mucho más efectivo darle la oportunidad a las personas existentes porque el reconocimiento genera sentido de pertenencia y para este caso de organización donde no se recibe un valor agregado monetario es fundamental hacerlo de esta forma.

Otro factor a tomar en cuenta es que cuando se utiliza el recurso existente los periodos de adaptación son mínimos, y las campañas de inducción son cortas porque el personal ya conoce el direccionamiento estratégico y el enfoque se hace más a procesos operativos.

7.2.2. Selección de Personal.

Como se menciona antes este proceso está compuesta por dos fases, que a su vez están compuestas por tres pasos cada una, la figura 17 nos muestra la segunda fase.

Figura 17. Etapas de la selección del talento Humano.



7.2.2.1 Promoción y publicidad del mensaje

Esta etapa el área de Talent Management trabaja en conjunto con el área de Marketing and Communications; algunos aspectos que se deben tener en cuenta.

Que define la publicidad:

- ✓ **Informar:** Este es un objetivo que se planea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria.
- ✓ **Persuadir:** Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
- ✓ **Recordar:** Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros.

Después de definir qué clase de publicidad se pretende aplicar se trabajan los siguientes puntos:

Diagnóstico: Dar a conocer al área los requerimientos; un número exacto de necesidades.

Objetivos Claves: Cuáles son los medios a los que queremos ir.

Como llegar allá: Definir un mensaje claro. “La Estrategia”.

Acompañamiento: Hace referencia a estar pendiente de la promoción que realiza el área de Comunicaciones y Marketing.

Nota: No se hace especificaciones de la promoción puesto que este tema es manejado directamente por el área de Comunicaciones y Marketing.

7.2.2.2 Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización .

Básicamente es una fase de la selección de personal; El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara un grupo de personas que pasaran a ser parte del comité

local. El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, para trabajar en la organización.

En AIESEC en Bucaramanga el proceso de reclutamiento empieza después del proceso de promoción desde que las personas participan de la convocatoria y se presentan al llamado ASSESSMENT CENTER.

Que es un Assessment Center: Es una técnica especial de Evaluación y como tal su objetivo es identificar y evaluar las competencias de personas para desempeñar los cometidos de un puesto o función determinada.

Su peculiaridad radica en la utilización de ejercicios de simulación de actividades o tareas propias del puesto de destino y técnicas de observación directa en situaciones de interacción en grupo. La Evaluación en Assessment Center la realiza un Equipo de Evaluadores formado por al menos dos Consultores y, siempre que sea posible, con el apoyo de un directivo de línea de la propia Empresa.

Las fases del assessment center:

Definición de competencias:

Actualmente AIESEC INTERNACIONAL cambio su Modelo Global de Competencias, a continuación hago referencia de estas y constituyo el significado de las mismas de acuerdo a la realidad local:

Pensamiento Global: Busca activamente fomentar la diversificación; colabora eficazmente con individuos de diversas culturas, estilos y habilidades, reconoce la existencia de un mundo global cambiante, y en consecuencia de esto respeta los puntos de vista e ideas del otro; aprovechando la diversificación del conocimiento como una ventaja para el cumplimiento de las metas.

Perspectiva Emprendedora: Capacidad de planear estrategias y aplicar nuevas ideas, organizando y gestionando recursos, identifica oportunidades, participar e influye en los demás tomar riesgos, busca, crea y innova soluciones para aumentar el rendimiento.

Responsabilidad Social: Se preocupa por las problemática sociales, económicas y ambientales, de una manera sostenible y teniendo una acción inmediata para la mejora, involucra a los demás, lidera proyectos en busca de encontrar el bienestar común y aumentar la calidad de vida de los que lo rodean.

Aprendizaje Proactivo: Reconoce sus talentos y los demuestra, identifica factores claves, los analiza y los transmite a los otros; Toma la idea central con facilidad, entiende y se preocupa por preguntar para tener una visión holística de las cosas, está en constante necesidad de trabajar y cooperar, toma riesgos para aprender diferentes talentos, es metódico y utiliza herramientas del entorno que lo rodea para facilitar su aprendizaje.

Inteligencia Emocional: Su pensamiento es coherente con el proceder de sus acciones, la honestidad hace parte de sus valores, identifica claramente sus debilidades, fortalezas sentimientos, y reconoce de igual forma la de los demás, demostrando el respeto, la empatía y comportamiento adecuado hacia los otros para adaptarse a diferentes situaciones y personalidades.⁴⁶

A continuación se definen las etapas que corresponden al Assessment Center, referirse a la figura 18.

La propuesta para esta paso corresponde evaluar de manera total una serie de requerimientos que debe tener todo posible aspirante a ser miembro de AIESEC en Bucaramanga, a continuación se definen los criterios.

⁴⁶ Disponible en Internet. <http://www.myaiesec.net/>

Figura 18. Diseño y técnicas de evaluación en el assessment.



Evaluación de Competencias: Son las mencionadas anteriormente de acuerdo a los criterios de AIESEC Colombia, es indispensable para la organización que las personas que se presentan por lo menos tengan tres de las cinco competencias requeridas y garantizar el posible desarrollo de las faltantes, así como el máximo potencial de todas.

Test Psicológico: Es un instrumento experimental que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo.

Entrevista y pruebas de choque cultural: Permiten identificar el grado de adaptabilidad y frustración al cambio que tiene un participante.

Nivel de Ingles: Es una evaluación que permite conocer el estado actual de un segundo idioma del participante, es un requerimiento importante al momento de tomar su intercambio.

Pruebas que muestren su capacidad de respuesta ante las siguientes dos habilidades:

Manejo de conflictos y del tiempo: Permiten conocer como el individuo se comporta ante situaciones difíciles y cuál es la posición que toma, respecto al manejo del tiempo hace referencia a como organiza y estructura sus responsabilidades y logra alcanzar los resultados obtenidos.

Selección de pruebas y Puesta en marcha.

Para el caso de evaluación de Competencias, Manejo de conflictos y del tiempo, se proponen unas pruebas prácticas, que se realizan en espacios abiertos por grupos cerrados de personas, las siguientes pruebas que apuntan la evaluación de estos requerimientos (ver anexo A).

Para poder realizar las pruebas es necesario tener un grupo de evaluadores que acompañe a las personas que se están presentando el assessment, por tal motivo fundamenta cual es el rol del evaluador y que criterios debe asumir para que las pruebas se realicen con éxito.

Formación de Evaluadores.

Definición de evaluador: es la persona encargada durante las pruebas del assessment de realizar un acompañamiento indirecto a los participantes, de modo que por medio de la observación directa a los evaluados, califica sus acciones, decisiones, planteamientos y opiniones ante una actividad a realizar. Para conocer el formato que utilizaran los evaluadores en las pruebas del assessment (ver anexo B).

Perfil de un evaluador para estas pruebas:

- ✓ Debe conocer previamente las competencias a medir y como identificarlas.
- ✓ Debe conocer el flujo de cada una de las actividades que se realizan para evaluar las competencias.

- ✓ Aptitud para apreciar las competencias.
- ✓ Visión Holística
- ✓ Ética y parcialidad ante los evaluadores.
- ✓ Independencia: Hace referencia a que el evaluador no podrá tener ningún vínculo familiar, profesional o de amistad con los evaluados.

Deberes y Responsabilidades de los evaluadores:

- ✓ No calificar al evaluado hasta al final de la prueba para evitar calificaciones parciales.
- ✓ Anotar observaciones especiales de los participantes.
- ✓ En ningún caso opina, cuestiona o refuta los planteamientos de los evaluados.
- ✓ Supervisar la actividad.
- ✓ Direccionar la actividad en caso que se pierda el enfoque de esta.
- ✓ Manejo del tiempo de la actividad.
- ✓ Comunicación efectiva solo en el momento que sea necesario.
- ✓ Resolver dudas a los evaluados.
- ✓ Entregar al coordinador de evaluadores los formatos previamente diligenciados.

Evaluar es una actividad complicada, en circunstancias las opiniones de los evaluadores pueden ser muy subjetivas a continuación se presentan las Tablas 1-5 que responden a tips para reconocer ciertas competencias en los evaluados.

Tabla 1. TIPS Pensamiento Global.

PENSAMIENTO GLOBAL
Le gustaría tomar un intercambio con AIESEC
Reconoce la apertura global
Está abierto a entender que existen diversas culturas
Tiene conciencia social por las problemáticas mundiales
Observa en la internacionalización oportunidades de crecimiento
Trabaja fácilmente con personas de diversas razas , géneros , edades política o religión
Muestra capacidad por relacionar puntos de vista diferentes.
Enlaza sus opiniones con la de otros.
Demuestra capacidad de adaptación

Tabla 2. TIPS Inteligencia Emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL
Es una persona que tiene empatía
Se le facilita dirigir diferentes tipos de perfiles
Mantiene el control ante situaciones cambiantes
Escucha activamente a los demás y interpreta correctamente los mensajes
Responde en consecuencia a las necesidades del prójimo
Se preocupa por los sentimientos de los demás y se siente responsable generar soluciones
Demuestra coherencia en lo que piensa , lo que habla y las acciones que ejecuta
Establece Buenas relaciones interpersonales
Identifica el potencial individual de las personas y trabaja con esto para alcanzar objetivos

Tabla 3. TIPS Responsabilidad Social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL
Toma decisiones teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo
Se preocupa por el bienestar común
Involucra todas los sectores de la sociedad
Tiene conciencia social
Relaciona diferentes factores
Inspira a otros a tomar acciones en consecuencia a la responsabilidad social
Tiene vocación de servicio
Busca e implementa soluciones innovadoras frente a problemáticas sociales

Tabla 4. TIPS Perspectiva Emprendedora.

PERSPECTIVA EMPRENDORA
Toma la iniciativa en desafíos
Propone soluciones, es creativo, innova
Planea por medio de estrategias
Explora su entorno, mirando oportunidades, y formas de sacar provecho de este
Se destaca ante las otras personas por sus cualidades de liderazgo
Trabaja activamente, ejecutando tareas
Enfocado en lograr las metas
Cambia la estrategia si observa barreras o dificultades
Dirige grupos por medio de la comunicación efectiva

Tabla 5. TIPS Aprendizaje Proactivo.

APRENDIZAJE PROACTIVO
Es consciente de sus fortalezas y saca provecho de estas en diversas actividades
Busca y utiliza la realimentación de otras fuentes de información para tener un aprendizaje
Establece objetivos, traza metas y prioriza necesidades
Pone en práctica los conocimientos adquiridos
Toma retos e iniciativas
Reconoce en la práctica la mejor manera de aprender
Promueve el aprendizaje por ensayo y error
Entiende la necesidad de mejorar las cosas

El siguiente requerimiento a realizar es el Test Psicológico.

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 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 la 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.

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

Tabla 6. DISC TEST.

Me considero MENOS:									
1	Conservador	2	Indeciso	3	Inseguro	4	Suave	5	Modesto
	Reflexivo		Calculador		Lógico		Suspica		Incisivo
	Versátil		Alerta		Demost		Orientado a la meta		Flexible
	Flexible		Servicial		Desinhibido		Creativo		Intenso
6	Calculador	7	Moderado	8	Complaciente	9	Pacifico	10	Agradable
	Racional		Escéptico		Inexpresivo		Pesimista		Parco
	Activo		Innovador		Impaciente		Impulsivo		Ansioso
	Independiente		Apasionado		Confiado		Expresivo		Poético
Me considero MAS:									

1	Ejecutor	2	Directo	3	Controlador	4	Impulsor	5	Iniciador
	Relacionador		Apasionado		Popular		Magnético		Persuasivo
	Servicial		Estable		Aceptado		Estable		Cálido
	Organizador		Preciso		Cumplido		Cuidadoso		Analítico
6	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

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 adherir 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.

El siguiente requerimiento a realizar son las pruebas de ingles las identidades que prestan este servicio son Colombo Americano o Jess cada uno de estas son muy estrictas con el manejo de estos formatos, no se obtuvo el acceso a estos.⁴⁷

El requerimiento de Entrevista es una etapa en la que el seleccionado tiene contacto directo con el área de Talent Management y es allí donde se conocen las intenciones o las motivaciones de cada aspirante a asociado de AIESEC en Bucaramanga, para conocer el modelo de la entrevista revisar (ANEXO C)

Puesta en marcha del assessment :

Se deben citar a las personas para una jornada que durara un día de 9 horas que incluye el almuerzo, la idea es que sea un simulacro de todo lo que es nuestra organización que conozcan todas las oportunidades de AIESEC al igual que la cultura organizacional , simultáneamente a eso se les hacen las pruebas y los test.

Selección: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica

⁴⁷ DISC TEST. Disponible en: <http://www.discprofile.com/whatisc.htm>

una serie de pasos que permitirán seleccionar la mejor persona para entrar a la organización.

Para el caso de AIESEC en Bucaramanga como se mencione antes la dinámica es muy particular puesto que las personas que entran a ocupar las vacantes también hacen parte del producto de los intercambios porque la experiencia es un paquete completo que se vive en el AIESEC XP.

La dinámica consiste básicamente en una reunión de la EB y el área de Talent Management donde se muestran los resultados obtenidos de las pruebas anteriores. Cada VP(vicepresidente) cuenta su realidad local por área y analiza el perfil profesional de las personas, después se hace una revisión detallada de las pruebas realizadas en el assessment y las personas que más se destacaron en estas y que contemplan la posibilidad de realizar el intercambio serán seleccionadas.

Elaboración de informes:

Con los resultados obtenidos se realiza un informe donde se hace el nombramiento oficial de las personas que se destacaron y cumplieron con los mínimos requeridos y son llamadas a la etapa final del proceso de selección asistir al evento el LIM donde se les informa un poco más de la organización, se les cuenta la realidad local de la misma y se involucran con la cultura organizacional.

Procesos de Inducción:

Durante esta fase la organización busca socializar a los nuevos empleados con su puesto de trabajo, integrándolos a su cultura organizacional, su contexto su sistema para que así estos nuevos empleados tengan un desempeño adecuado a las expectativas de la organización.

El proceso de Inducción para el comité local empieza principalmente en la finalización de la selección en el evento llamado LIM, como se mencionó anteriormente este comprende una serie de temas que involucran y aterrizan a los nuevos miembros sobre la realidad local del comité local, la razón de ser, los beneficios y oportunidades, los ambientes de aprendizaje, la sinergia y todo lo relacionado al intercambio y el choque cultural.

Algunos de los objetivos de la Inducción son:

- ✓ Integración de los nuevos empleados de la organización y al nuevo puesto de trabajo.
- ✓ Preparar al personal para el desarrollo de su labor.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.
- ✓ Generar actitudes positivas en los nuevos empleados.
- ✓ El proceso de inducción actúa como:
- ✓ Transmisor de Información: Es el objetivo esencial de la inducción, difundir información a los empleados.
- ✓ Desarrollador de Habilidades: Descubrir destrezas y conocimiento relacionados con el cargo.
- ✓ Modificador de Actitudes: Cambio de actitudes desfavorables por actitudes positivas en los empleados.

7.2.3 Manual de funciones. Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones

que cada uno de los cargos con lleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Análisis de la importancia de los MOF en AIESEC BUCARAMANGA

Actualmente AIESEC en Bucaramanga está creciendo constantemente debido a su enfoque en internacionalización, sus metas en intercambios y la posibilidad de hacer administración de procesos efectivos y calidad en los mismos.

Estas tres premisas crean la necesidad de hacer una prepuesta de diseño de manual de funciones con el fin de generar una utilidad del recurso humano efectivo, también hace parte de distribuir bien las funciones y encontrar la sinergia correcta para alcanzar las meta propuestas.

Los manuales funciones son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los miembros de la organización, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los

objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Criterios para crear el manual de funciones

Este manual de funciones busca organizar, direccionar y hacer una administración efectiva de los procesos que se realizan en las diferentes áreas con el fin de maximizar productividad, eliminar cuellos de botellas y minimizar tiempos de gestión.

Los criterios para la creación de este manual de funciones son responden a los siguientes requerimientos.

Información General: Muestra la ubicación dentro del área, jerarquía de poder y requerimientos mínimo para poder ser considerado valido el cargo, al igual que tiempo mínimo.

Organigrama: Es una herramienta visual que muestra a que parte corresponde cada perfil profesional.

Funciones Principales: Corresponde a los puntos clave a desarrollar en los diferentes procesos requeridos por la segmentación de la departamentalización específica, que apuntan directamente a las prioridades de la organización.

Funciones Secundaria: Hace referencia a los procesos soporte de la organización que contribuyen al desarrollo de la misma, pero que no le apuntan directamente a las prioridades.

Responsabilidades: Corresponde a las obligaciones requeridas de cada cargo que involucran una serie de factores.

Esfuerzos: Hacen referencia a la fuerza aplicada por algún elemento correspondiente a los sentidos.

Modelo Global de Competencias: Corresponde al nivel necesario de ciertas aptitudes para realizar tareas con mayor eficiencia, es importante aclarar que por políticas internacionales de la organización se requiere de cierto potencial en dichas competencias para cumplir con algunos requerimientos.

Habilidades y otras competencias necesarias: De acuerdo a la realidad local se identificaron una serie de características que deben tener los aspirantes a los cargos de la organización para garantizar eficacia, eficiencia, efectividad y operatividad de los procesos, actividades y tareas a desarrollar en los diferentes manuales de funciones.

Factores claves para el éxito: Es un indicador que me permite identificar como cada perfil profesional le apunta al Balance Score Car de la organización. (ver anexo D)

Conocimientos necesarios Específicos:

Este factor se puede dividir en dos partes la primera le apunta a la experiencia mínima requerida y la segunda es al conocimiento teórico organizacional, normas, reglamentos y compendium requeridos para poder desarrollar el cargo.

Software y programas: Son las herramientas tecnológicas que debe manejar cada perfil para desarrollar su cargo de la manera eficiente.

Beneficios: Corresponde a las competencias y habilidades que se pueden desarrollar en el cargo, al igual que los ambientes de aprendizaje en el que se desenvuelve cada persona.

Especificaciones: Hace referencia a las personas involucradas y que soportaron la creación del manual de funciones.

Fechas: Es el tiempo en que fue desarrollado cada manual.

Gestión por competencias:

Qué es la gestión por competencias?

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación

Qué entendemos por competencias?

- Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales.
- Son las características que marcan las diferencias asociadas al éxito.
- Son comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresaliente y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.

Por qué ayudan a mejorar la estrategia del Negocio?

- Porque maximizan el rendimiento gerencial. Se define y desarrolla las competencias necesarias para alcanzar los desafíos del negocio.
- Porque identifican el nivel de fortalezas requeridas y determinan los objetivos de superación individual determinando los planes de acción a seguir.

- Porque aumentan la capacidad de la Organización al replicar las habilidades y características de las personas más exitosas de la Organización.
- Porque permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas.
- Porque integra la misión y objetivos de la Organización con el desarrollo del recurso humano.
- Porque mejora el nivel de competencia empresarial. "El conocimiento está en las personas" y es un activo compartido por toda la Organización.
- Porque mejora la necesidad de crear valores en la Organización.

Qué aporta el modelo a lo que ya tiene la Organización?

- Integra la formación y desarrollo personal con las estrategias del negocio.
- Mejora la evaluación del desempeño.
- Crea y define planes de mejora individuales.
- Controla la evolución de los niveles de compensación y retribución, al integrarlos con el desarrollo de las competencias.

Qué tipos de competencias existen?

- Competencias Técnicas: Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.
- Competencias Personales: Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación)

Cómo identificar las competencias en su Organización?

- Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.
- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.
- Definición del mapa de competencias.
- Definición de "Puesto típico de éxito" y Rutas Profesionales.
- Evaluación de Competencias y establecimiento de planes de mejora.

Para observar la propuesta de Manual de funciones por gestión por competencias revisar el (anexo E).

7.2.4 Reglamento de trabajo

Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio

Importancia del reglamento de trabajo

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de

actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

En aquellas disposiciones del reglamento de trabajo que afecten directamente a los trabajadores, como son las escalas de sanciones y faltas y el procedimiento para formular quejas, el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir el escenario propio para hacer efectiva su participación.

La razón de crear un reglamento de trabajo en AIESEC en Bucaramanga nace por la necesidad de darle legalidad y formalidad a la organización, Es importante aclarar que:

Toda persona que hace parte del comité local se vuelve miembro y en consecuencia de eso trabajador y de la misma forma posible intercambio saliente del comité local para garantizar nuestro producto.

También debe mencionarse que la organización es un voluntariado, donde las personas que constituyen el capitulo local de Bucaramanga no reciben ningún dinero, ni título valor físico por el trabajo que realizan. Ante esta realidad el reglamento de trabajo es una forma de generar compromiso en los miembros.

De igual forma este reglamento (ver anexo F), se ajusta a la realidad de la organización y cumplirá con los principios que le sean de mayor utilidad para su funcionamiento, para mejorar las condiciones a los trabajadores, para aumentar la productividad y para encontrar equilibrio entre las partes.

8.2.5 Código de ética para la convivencia de miembros

Para acompañar el reglamento de trabajo y que los miembros tengan otros direccionamientos estratégicos aparte de los principios y valores, algunas cualidades básicas de convivencia de trabajo resumirán este código de ética para AIESEC en Bucaramanga.(ver anexo G).

Por tal razón se busca que este código de ética le apunte principalmente a tres puntos claves:

- ✓ Mejorar el ambiente laboral
- ✓ Empleados con conciencia trabajo en equipo
- ✓ Aumento en la productividad y la efectividad.

¿Para qué es un código de ética?

- ✓ Para fortalecer una cultura ética y de servicio.
- ✓ Para alimentar un dialogo reflexivo sobre unos ideales de convivencia, integración, inclusión participación y solidaridad.
- ✓ Para avanzar hacia la construcción del bien común.
- ✓ Para priorizar los principios y valores que aplicados llevan la humanización de la gestión social.
- ✓ Para que nos reconozcamos mutuamente y sigamos construyendo una un comité con mayores oportunidades.

El cambio de comportamiento de las personas para que se rijan por un Código de Ética comprende un proceso que va más allá de la elaboración de un documento que exponga esos principios y valores. Va también más allá de la capacitación que promueve un aprendizaje de lo dictado en el código. Es en realidad la adquisición de una cultura que engloba la totalidad de las acciones y comportamientos de las personas.

Un Código de Ética no tiene valor si no es producto de la reflexión y, de manera particular, del compromiso de quienes deben observarlo e incorporarlo en su vida diaria. La propuesta de Código de Ética corresponde un mecanismo de operación que permite mejorar las operaciones internas inculcando en el personal una serie de valores, también es una adecuación a los valores actuales del comité local, en busca de ampliar el direccionamiento estratégico del mismo. También responde a esas cualidades que debe tener todo miembro de AIESEC en Bucaramanga e la

búsqueda de generarle una mejorar la experiencia integral de aprendizaje, y cumpliendo con la visión mundial que es contribuir a la paz.

Para finalizar esta nueva cultura ética, se enfoca a la implementación de las nuevas competencias de AIESEC INTERNACIONAL, de esta forma se alinea a la realidad local de la organización, a las nuevas tendencias para poder competir en el mercado con alta Responsabilidad Social y Inteligencia Emocional.

7.2.5 Evaluaciones de desempeño

Es un proceso continuo que permite apreciar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo y gestionar acciones para mejorar y desarrollar la productividad del personal en la organización. AIESEC como organización, ofrece un producto que está compuesto por una experiencia integral de aprendizaje para sus miembros, que está encerrada bajo el ciclo del AIESEC XP, Bucaramanga es un comité independiente; Sin embargo toda su estrategia está alineada a una visión global; para que la premisa anterior se cumpla una de las prioridades del comité local actualmente se encuentra el desarrollo personal de su membresía, de igual forma el fortalecimiento de sus procesos internos, es cuando la gerencia del desempeño intercepta estos dos factores que encerrados generan posicionamiento externo, rentabilidad y crecimiento como ventaja competitiva ante los agentes competidores, desde esa óptica surge la necesidad de invertir en el recurso humano y es ahí donde las capacitaciones, el entrenamiento, el mentoring y el coaching juegan un papel fundamental.

7.2.5.1 Cuáles son los Beneficios de la gerencia del desempeño.

Antes de mencionar los benéficos, es primordial que AIESEC en Bucaramanga entienda que la organización debe aplicar este concepto de manera más organizada, identificando, factores, criterios, grupos objetivos y estrategias que le

apuntan a su prioridad principal de productividad, aumentar los numero de intercambios.

Beneficios enfocados en la membresía:

- ✓ Identificar en la práctica algunas debilidades y fortalezas.
- ✓ Capacitaciones y entrenamiento en gestión de procesos.
- ✓ Reconocimiento al trabajo
- ✓ Desarrollo personal en Habilidades y competencias
- ✓ Saber cuáles son las expectativas del líder respecto a su desempeño.

Beneficios enfocados en la Organización:

- ✓ Encontrar cuellos de botellas
- ✓ Medir la productividad de mis empleados
- ✓ Reingeniería de procesos.
- ✓ Identificar que miembros necesitan perfeccionar algunos procesos.
- ✓ Direccionar procesos
- ✓ Reallocar personal.
- ✓ El grado de motivación de los empleados

Beneficios enfocados en el Leadership Role:

- ✓ Identificar su rol como líder
- ✓ Controlar y direccionar el equipo de trabajo.
- ✓ Evaluar a los empleados de manera más real y objetiva.
- ✓ Aplicar correctivos al personal.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones laborales y comunicación entre las dos partes.
- ✓ Identificar responsables de problemáticas en los procesos.

7.2.5.2 Proceso para la gerencia del desempeño dentro de AIESEC en Bucaramanga.

Identificación de problemáticas que justifican este método.

Diagnostico Laboral

Actualmente AIESEC en Bucaramanga cuenta con un potencial de miembros entre los 18 y 30 años de todas las universidades de diferentes carreras. El número de miembros para cumplir con la utilidad del recurso humano necesaria tiene una tendencia a aumentar esto se debe principalmente a tres factores:

1. Aumento de las metas organizacionales del comité local producto Duals XP.
2. Apertura a nuevos mercados e internacionalización.
3. Mejoramiento de calidad y administración efectiva.

Ante un crecimiento tan grande de utilidad del recurso humano, el número de miembros ha aumentado notablemente dentro de la organización, y la coordinación de tracking presenta una carga laboral, es difícil realizar el respectivo tracking a la membresía para evaluar el desempeño tanto personal, organizacional y trabajo de equipo. Esto hace que muchas personas pierdan el rumbo y terminen por salirse de la organización, las causas o factores que se identificaron ante esta problemática son:

Motivación: Algunas personas no encontraron ninguna motivación dentro de la organización para desarrollar su trabajo.

No existe remuneración: Muchas personas nuevas dentro de la organización sienten que el trabajo es desgastante y que deberían recibir algún capital

económico por su trabajo, como comprenden que como ONG, AIESEC en Bucaramanga no cuenta con estos recursos decide retirarse.

El Reconocimiento: Las campañas de reconocimiento y recompensas no son efectivas las personas sienten que su trabajo no es valorado y terminan por retirarse de la organización.

Sobre carga Laboral: Muchas personas sienten que tienen demasiadas responsabilidades dentro de la organización y que no pueden cumplir con todas.

Factores externos: El estudio, trabajo amigos, novio, para muchos de los miembros el tiempo que dedican a AIESEC es considerable teniendo que equilibrar sus días perdiendo la vida social y descuidando sus responsabilidades por fuera de la organización, en ese periodo de choque paran su labor dentro de la organización y direccionan sus esfuerzos a prioridades externas es allí donde hay un estancamiento en la productividad.

Conflictos Laborales: Muchas personas tienen problemas al momento de trabajar en equipos, y prefieren no hacer nada porque no están identificados con el grupo.

Diversidad de personalidades: AIESEC es una organización que no discrimina raza, sexo religión, orientación sexual, nivel económico, muchos de los miembros no logran mantener los niveles de tolerancia y terminan por retirarse porque no se sienten cómodos.

Jerarquía: Algunos miembros no logran identificar la importancia de los niveles jerárquicos y tienen problemas con sus líderes, por tal razón terminan por no trabajar y el desempeño disminuye.

Problemas de comunicación: Las personas y los canales de comunicación no son los correctos, los mensajes que se transmiten no le apuntan a las prioridades locales y al momento de la ejecución la gestión del desempeño es incorrecta.

Fallas en el proceso de reclutamiento: Para finalizar el principal factor que interfiere directamente en el bajo desempeño de los empleados corresponde a fallas en el proceso de reclutamiento, puesto que no está estandarizado, organizado y no se hace una capacitación especializada a evaluadores.

Todos estos factores terminan por afectar directamente a la organización y a la persona que trabajo. A razón de estos se muestran algunos ejemplos:

Persona: Siente que perdió su tiempo, las expectativas que tenía no se cumplieron, no encontró el desarrollo y crecimiento que buscaba; esta inconformidad repercute directamente en el posicionamiento de la organización, porque se genera una campaña promocional de la marca de AIESEC que no es la correcta y este mensaje se difunde, generando problemas para futuros recruitment.

Organización: Tiene una disminución en su productividad, aumentan los cuellos de botellas, las demoras en los procesos, sobre carga laboral de los miembros que continúan, disminución de recursos, baja la inversión y las posibilidades del cumplimiento de metas se interfieren, finalmente el posicionamiento externo y la calidad del producto no alcanzan los niveles esperados.

7.2.5.3 Evaluación del Desempeño para Leadership Rol :

En esta fase se hacen juicios de valoración del desempeño del empleado a través de métodos de evaluación que califican el correcto e incorrecto desempeño de las actividades y responsabilidades del empleado en la organización.

Para AIESEC en Bucaramanga medir el desempeño de sus miembros hace parte de sus prioridades, no solo por el impacto directo que este tiene en la productividad de la gestión efectiva de procesos, si no porque este desempeño va ligado al entrenamiento. Es allí donde cada miembro toma una responsabilidad, y es en esta fase donde se evidencian los ambientes de aprendizaje, que generar el desarrollo de habilidades y competencias de los miembros. En esta etapa lo que se busca principalmente es medir la efectividad de los miembros que dirigen los equipos de la organización tanto de Junta directiva y grupo LST (local support team).

El formato que se propone previamente a seguir es un mecanismo de operación para minimizar el bajo rendimiento de los empleados, se compone de los siguientes factores:

Factores Básicos

Nombre: Referente a la identificación del miembro.

Área y Coordinación: Es la ubicación dentro de la estructura del organigrama, además permite observar el grado de jerarquización.

Mof: Este espacio busca identificar si el cargo cuenta con un manual de funciones, si la respuesta es afirmativa, el miembro encargado de liderar ese cargo debe presentar un examen que se calificara de 1-10, el formato lo aplicara el respectivo vicepresidente del área, para el caso de los vicepresidente el evaluador será el LCP (Presidente del comité local) (ver tabla 7), la forma de evaluar responde a que cada pregunta tiene valor de uno la suma de todas da diez. Este mecanismo de operación hace para que el bajo desempeño no sea por falta de reconocimiento de su cargo.

Tabla 7. Formato de identificación del cargo.

Formato de Examen	
Preguntas	Calificación
Defina cual es el papel del área a la que pertenece	
Defina cual es el papel de la coordinación dentro del área	
Defina el papel de la coordinación dentro del comité local	
Cuáles son las funciones principales	
Cuáles son las funciones secundarias	
Cuáles son las responsabilidades que adquiere con este cargo	
Que competencias requieren para trabajar en este cargo	
Que esfuerzos requiere el cargo.	
Cuáles son los conocimientos previos necesarios para desempeñar el cargo	
Que Beneficios le ofrece el cargo.	

Factores de Equipo:

Integración de Equipo: Hace referencia a la importancia de tener una jornada de integración para fortalecer el equipo.

Visión de Equipo: Es el direccionamiento que tiene un líder de su área o coordinación para donde va.

Reglas de equipo: Son las normas que tiene un equipo para convivir y trabajar de la mejor forma.

A continuación se proponen las siguientes reglas para implementar en las áreas y coordinaciones de AIESEC en Bucaramanga:

- ✓ Respeto por el accountability para mejorar los canales de comunicación.
- ✓ Las cosas que pasan en el área o coordinación se quedan en el área.
- ✓ Compromiso, calidad y pro actividad en el cumplimiento de metas.
- ✓ Puntualidad en las reuniones y cumplimiento de dead lines.

- ✓ Evaluaciones mensuales a los miembros y auditoria al área.
- ✓ Tolerancia empatía y colaboración con el trabajo de los compañeros de equipo.
- ✓ Conocer la realidad local del area y del comité.

Factores de Planeación:

Plan de Acción: Donde el miembro del cargo plantea como va a ejecutar cada una de sus funciones y responsabilidades.

Presupuesto: Solo si es necesario.

Metas: Donde se registran metas tanto personales como individuales.

Factores de Desarrollo:

Training: Hace referencia al entrenamiento que se le da a los miembros de un equipo para desarrollar su trabajo.

Learnig Plan: Es un formato que sirven para conocer cuáles son las metas del miembro y identificar si el cargo responderá satisfactoriamente las expectativas.

Grupo: Es una calificación de 1 a 10 que da cada uno de los miembros de equipo a su líder y saca el promedio según las personas por equipo.

Individual: Es la autoevaluación que da la persona de su desempeño.

Jerarquización: Es la calificación que da el jefe inmediato del líder.

Las tablas 8 y 9 responden a la supervisión y reglamentación a la que se someten los LR (leadership role) que se encuentran ubicados en el nivel estratégico y nivel intermedio de la jerarquía organizacional.

Tabla 8. Supervisión y reglamentación de los LR.

Factores Básicos					Factores de Equipo		
Nombre	Área / Coordinación	MOF		Nota Ev	Integración Equipo	Reglas Equipo	Visión Equipo
		SI	NO				

Tabla 9. Supervisión y reglamentación de los LR.

Factores de Planeación				Factores de Desarrollo				
Nombre	Plan de Acción	Presupuesto	Metas	Entrenamiento	LP	Nota Individual	Nota Equipo	Nota Líder

El siguiente paso a seguir para la evaluación de desempeño corresponde a la aplicación del método lista de verificación que por medio de unas acciones planteadas se analizan unos comportamientos, dándoles una calificación de 1.0 a 5.0.

Objetivo General:

La evaluación de desempeño busca establecer por medio de una evaluación, las pautas necesarias de cómo realizar un seguimiento efectivo y objetivo de cada miembro.

Objetivos específicos:

- ✓ Utilizar esta herramienta como soporte para la reevaluación de estatus.
- ✓ Evaluar de forma cuantitativa y cualitativa las actividades, actitudes, desempeño y desarrollo de los miembros del comité local.
- ✓ Reconocer los miembros activos (que trabajan) y estado general del comité local.
- ✓ Permitir una evaluación indirecta de las actividades que realiza el comité local y su aporte al crecimiento y desarrollo de la membresía.
- ✓ Medir el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, planteados por las juntas directivas del comité local en sus respectivas planeaciones.
- ✓ Permitir una comunicación y retroalimentación entre la junta directiva y la asamblea general.

Criterios de evaluación de desempeño.

Tanto para la junta directiva como para la asamblea, existirán criterios personales y organizacionales:

Criterios personales: Se basan en objetivos personales de cada individuo.

- ✓ Cumplimiento de objetivos y expectativas personales con respecto a la asociación.

- ✓ Constancia y calidad en el desarrollo de trabajos.
- ✓ Relación interpersonal e integración.
- ✓ Desarrollo de la capacidad de liderazgo.

Criterios organizacionales: Se busca conocer el nivel de compromiso con la organización, direccionamiento estratégico, crecimiento y aplicación de los conocimientos sobre la misma.

- ✓ Crecimiento dentro del plan de carrera.
- ✓ Cumplimiento de actividades y nivel de compromiso.
- ✓ Conocimiento y vivencia de la asociación

Tabla 10. Autoevaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre	
Cargo	
Líder Inmediato	
Área	
Vicepresidente	
Resultado	
Por favor marque de 1.0 - 5.0 según su criterio, en donde uno es la calificación mas baja y cinco la más alta, (Puedes utilizar decimales); y entendiendo que el desempeño entre 1.0 y 2.6 es deficiente, 2.7 y 3.4 mejorable , 3.5 y 4.5 bueno, y entre 4.6 y 5.0 excelente	
AUTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicador	Calificación
Su participación es activa dentro de las reuniones de equipo	
Pide y entrega consejos de forma asertiva	
Tiene iniciativa para liderar proyectos en la organización	
Se vincula constantemente con las actividades de la organización , eventos capacitaciones y jornadas de integración	
Posee conocimientos actualizados de tendencias locales, nacionales e internacionales relacionadas con su área	
Tiene buena relación con sus compañeros de equipo	
Mantiene credibilidad ante sus compañeros de equipo	
Apoya a sus compañeros con las actividades que realizan	
Cumple las responsabilidades Adquiridas y asume nuevas	
Realiza todas sus funciones y tareas con calidad	
Es situaciones conflictivas su actitud es positiva y plantea soluciones	
Transmite los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo	
Tiene un conocimiento holístico de las actividades del comité local	
Tiene conocimientos holístico sobre la realidad de AIESEC en Colombia	
Conoce las tendencias Nacionales y locales.	

Tabla 11. Evaluación del miembro a líder.

Nombre evaluador		
Líder Evaluado		
Resultado		
Por favor marque de 1.0 - 5.0 según su criterio, en donde uno es la calificación más baja y cinco la más alta, (Puedes utilizar decimales); y entendiendo que el desempeño entre 1.0 y 2.6 es deficiente, 2.7 y 3.4 mejorable , 3.5 y 4.5 bueno, y entre 4.6 y 5.0 excelente		
EVALUACIÓN MIEMBRO A LIDER		
	Indicador	Calificación
	Su participación es activa dentro de las reuniones de equipo	
	Pide y entrega consejos de forma asertiva	
	Tiene iniciativa para liderar proyectos en la organización	
	Se vincula constantemente con las actividades de la organización , eventos capacitaciones y jornadas de integración	
	Posee conocimientos actualizados de tendencias locales, nacionales y internacionales relacionadas con su área	
	Tiene buena relación con sus compañeros de equipo	
	Mantiene credibilidad ante sus compañeros de equipo	
	Apoya a sus compañeros con las actividades que realizan	
	Cumple las responsabilidades Adquiridas y asume nuevas	
	Realiza todas sus funciones y tareas con calidad	
	Es situaciones conflictivas su actitud es positiva y plantea soluciones	
	Transmite los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo	
	Tiene un conocimiento holístico de las actividades del comité local	
	Tiene conocimientos holístico sobre la realidad de AIESEC en Colombia	
	Conoce las tendencias Nacionales y locales.	
	Ejerce su autoridad de manera respetuosa	
	Posee buen manejo de grupo	
	Es puntual al inicio de reuniones	
	Realiza un buen seguimiento a los miembros con los que trabaja	
	Programa y realiza adecuadamente reuniones y actividades	
	Desarrolla el liderazgo en sus miembros	
	Sus reuniones tienen alto grado de creatividad y dinamismo	
	Motiva a su equipo y promueve resultados óptimos en las responsabilidades de sus miembros	
	Transmite adecuadamente la información que recibe en eventos nacionales, internacionales, reuniones de junta directiva y foros.	
	El plan de trabajo presentado por el Vicepresidente se está desarrollando de acuerdo a las expectativas planteadas.	

Tabla 12. Evaluación del líder al miembro.

Área	
Vicepresidente	
Resultado	
Por favor marque de 1.0 - 5.0 según su criterio, en donde uno es la calificación mas baja y cinco la más alta, (Puedes utilizar decimales); y entendiendo que el desempeño entre 1.0 y 2.6 es deficiente, 2.7 y 3.4 mejorable , 3.5 y 4.5 bueno, y entre 4.6 y 5.0 excelente	
EVALUACIÓN LIDER A MIEMBRO	
Indicador	Calificación
Su participación es activa dentro de las reuniones de equipo	
Pide y entrega consejos de forma asertiva	
Tiene iniciativa para liderar proyectos en la organización	
Se vincula constantemente con las actividades de la organización , eventos capacitaciones y jornadas de integración	
Posee conocimientos actualizados de tendencias locales, nacionales e internacionales relacionadas con su área	
Tiene buena relación con sus compañeros de equipo	
Mantiene credibilidad ante sus compañeros de equipo	
Apoya a sus compañeros con las actividades que realizan	
Cumple las responsabilidades Adquiridas y asume nuevas	
Realiza todas sus funciones y tareas con calidad	
Es situaciones conflictivas su actitud es positiva y plantea soluciones	
Transmite los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo	
Tiene un conocimiento Holístico de las actividades del comité local	
Tiene conocimientos holístico sobre la realidad de AIESEC en Colombia	
Conoce las tendencias Nacionales y locales.	

Beneficios de las evaluaciones de desempeño.

Mejora el Desempeño: mediante la realimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Generando mayores costos para la empresa.

7.3 MECANISMO DE DECISIÓN

Para el caso particular, la importancia de este requisito organizacional, hace referencia a identificar cómo es la toma de decisiones en la organización, cuáles son los agentes que se involucran, en qué momento sucede, cuál es el nivel de participación de la membresía y qué normas y requisitos existen para poder tener voz y voto en las decisiones.

Es importante aclarar que esta propuesta se ajusta a la realidad de AIESEC en Bucaramanga, proponiendo alternativas que mejoren esa toma de decisiones en el comité local basados en un enfoque de entrenamiento y tracking, para que las decisiones estén fundamentadas y alineadas con el crecimiento personal de los miembros y organizacional con el comité local. De igual forma se muestra porque la descentralización es la mejor opción para manejar la comunicación en la organización; otro factor importante a resaltar como en esa toma de decisiones por medio del entrenamiento y el tracking aparecen una serie de elementos que contribuyen al crecimiento de la organización como lo son la investigación, la innovación y la reingeniería y cómo adaptar esos términos a la realidad local para obtener los mejores resultados.

Finalmente, como dentro de la organización los miembros son de igual forma asociados, en decisiones que tengan un alto impacto en el comité local, la participación de la membresía es fundamental, por ello se establecen políticas para manejar los estatus de los asociados y cuáles son los mínimos que deben cumplir para obtener estos beneficios en la toma de decisiones.

7.3.1 Tracking y la educación

Hace referencia al acompañamiento periódico que se realiza a un proceso, persona, grupo o agente relacionado que tiene como fin el cumplimiento de alguna meta. Para el caso de AIESEC en Bucaramanga, el tracking es un mecanismo de control que le permite a la organización conocer el direccionamiento de sus miembros, el estado actual de los procesos y la relación continua con los agentes externos con los que AIESEC trabaja.

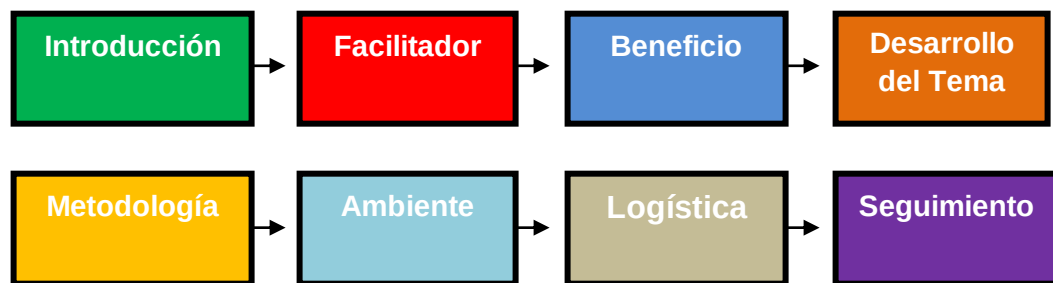
Del mismo modo, se contempla la educación como mecanismo de decisión, ya que el ciclo dentro de AIESEC en Bucaramanga de cada uno de los miembros empieza con su bienestar personal si se logra que cada los integrantes del comité local enfoquen su desarrollo y lo alineen con la organización los resultados serán mejores, y las decisiones que tomen los miembros individualmente repercutirán en las decisiones de la organización.

7.3.1.1 Ciclos de Educación de la membresía. AIESEC en Bucaramanga, como toda organización, se ve en la necesidad de realizar procesos de training (capacitaciones); durante su crecimiento ha visto por muchos años la solución a los problemas de desempeño de la membresía; sin embargo, actualmente la capacitación va más allá que ser una simple solución ante un problema; es una herramienta de competitividad para la organización.

7.3.1.2 Factores claves que facilitan el proceso de Aprendizaje en una capacitación.

Como la educación hace referencia a la mejor estrategia para que las decisiones sean tomadas de la manera más objetiva y con conocimientos previos la figura 19, muestra la manera correcta de facilitar el proceso de aprendizaje en la membresía.

Figura 19. Factores claves que facilitan el proceso de aprendizaje en una organización.



Introducción: Hace referencia a que los miembros comprendan el simple término de aprendizaje como proceso, a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación, al igual que se desarrollan competencias.

Facilitador: Es la persona encargada de desarrollar el training a un público objetivo.

Beneficio: Cuando recibimos un training tenemos por objetivo principal aprender, sin embargo, actualmente la mayoría de la membresía estudia para cumplir con una tarea, a sabiendas que el objetivo debería ser el de obtener un determinado éxito mediante el aprendizaje, la finalidad real del estudio es la de adquirir la capacidad de hacer algo nuevo o la de lograr entender algo.

Desarrollo del tema: Es la manera como el facilitador explica el tema, si es teórica, si es práctica o mixta.

Metodología: Escoger la mejor manera de los tipos de aprendizaje más comunes para dictar un training.

Ambiente: Hace referencia a la forma en la que interactúan las personas en un contexto para recibir el respectivo training.

Logística: Hace referencia al lugar, los materiales y los recursos que utiliza el facilitador para poder facilitar su sesión.

Seguimiento: Es verificar si el mensaje que se transmitió por medio del training fue entendido de la manera correcta.

7.3.1.3 Cómo identificar la necesidad de dictar un training. Toda organización necesita identificar cuál es el momento más oportuno para dictar una capacitación, la tabla 13 muestra que si en algún momento AIESEC en Bucaramanga tiene más de tres de los siguientes síntomas un área o coordinación, es importante que plantee la opción de preparar su training específico.

Tabla 13. Modelo de control para identificar la necesidad de hacer un training específico.

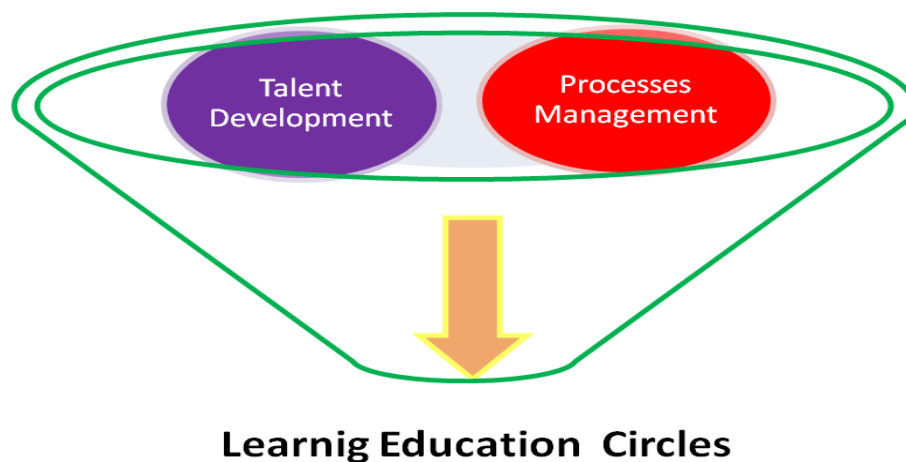
FACTORES CRÍTICOS	SI	NO
Actualmente encuentra cuellos de botella en algún proceso		
Frecuentemente los empleados no saben qué hacer		
Los procesos no son efectivos		
La información que tienen los empleados no es la correcta		
Tiene problemas de comunicación efectiva		
El desempeño de los empleados no es óptimo		
No se están obteniendo los resultados esperados		
Considera la necesidad de hacer procesos de reingeniería		
La tecnología existente no se adapta a las necesidades actuales		
Los procesos se hacen de manera rudimentaria		

7.3.2 LEC (Learning Education circles)

En este ciclo de educación se plantea la manera correcta en que se deben enfocar las capacitaciones a la membresía para que cada una de las partes interesadas, organización y miembros, estén satisfechos.

La importancia y justificación de este ciclo de educación en el mecanismo de decisión, hace referencia a que la estructura descentralizada que maneja AIESEC en Bucaramanga con su membresía, como causa de su flexibilidad por la misma esencia de voluntariado, crea la necesidad de construir un ciclo educacional que enfoque y dirija los miembros para que las decisiones personales estén alineadas con los requerimientos del comité local, así mismo la sinergia que busca como mecanismo de integración entre las partes debe estar fundamentada bajo un training que tiene la particularidad de mostrarle a los miembros las condiciones actuales del comité local y cuáles son las prioridades organizacionales para que cuando presenten decisiones en momentos estratégicos cada LR (leadership rol) y TR (taking responsibility) tome la mejor decisión para la organización, teniendo en cuenta los Learning Education circles. A continuación se plantean los factores a tratar en LEC según figura 20:

Figura 20. Elementos del Learning Circles.



TALENT DEVELOPMENT: Está enfocado al crecimiento personal de la membresía del comité local, su objetivo es dar a entender la importancia de adquirir habilidades y desarrollar competencias para tener un plus diferenciador ante los competidores que cumplen con su mismo perfil profesional.

El fin de este grupo es guiar y orientar a los miembros para que obtengan el mayor crecimiento mientras hacen parte de la organización.

Dentro de los factores del Talent Development se encuentran:

- **Motivación y reconocimiento:** Es la manera de buscar sentido de pertenencia y buen clima organizacional por medio de actividades eventos y espacios que buscan la integración entre la membresía, al igual que reconocimiento al buen desempeño de su trabajo.
- **Leadership Role:** Capacitaciones para que los LR de la organización puedan dirigir mejor sus equipos de trabajo, enfocadas en el liderazgo efectivo.
- **Efectividad Personal:** Es la manera como se les enseña a los LR (Leadership roles) y TR (taking responsibility) a hacer como individuos a adquirir destrezas, habilidades y desarrollar competencias para aplicar en su vida diaria y profesional cuando trabajan de manera individual.
- **Plus Profesional:** Hace referencia a todo el training enfocado a adquirir habilidades profesionales y desarrollar competencias que permitan a los miembros del comité local tener un factor diferenciador ante otro profesional similar.

PROCESSES MANAGEMENT: Tiene un impacto directo sobre la organización. Está dirigida a hacer gestión por procesos efectivos alcanzando los resultados de la manera más óptima

El fin de este grupo es orientar a la membresía a hacer las cosas mucho más fácil de la manera más rápida, alcanzando las metas esperadas.

Dentro de los factores del Processes Management se encuentran:

- **Sinergia:** Es la manera de mostrarle a la membresía la integración entre las partes funcionales de la organización y cómo todas trabajan en conjunto para alcanzar prioridades.
- **Necesidades del comité local:** Se identifican fallas en los macro procesos de la organización y se plantean capacitaciones para atacar estas problemáticas.
- **Capacitaciones específicas:** Se identifican fallas en los procesos internos de las áreas o coordinaciones y se facilitan específicamente para las personas involucradas en esos cargos.
- **Información:** No hacen parte directa de los training pero es el espacio para informar eventos, noticias, actividades y cualquier tipo de información sobre algún proceso interno o externo que esté corriendo alguna coordinación del comité local y necesite la participación directa o indirecta del resto de coordinaciones.

Es importante para finalizar, tener en cuenta siempre que la membresía está compuesta por los diferentes stages, ubicados en los diferentes grupos jerárquicos es por eso que antes de dictar cualquier training al comité es conveniente analizar si la temática aplica a todos o es preferible hacer agendas paralelas o citar a grupos específicos de la organización.

7.3.3 Ambiente de Aprendizaje

Son las condiciones que rodean a una persona y cómo estas afectan la forma en que vive una experiencia de aprendizaje, modificando su comportamiento, desarrollando competencias y adquiriendo habilidades.

La figura 21 muestra los ambientes de aprendizaje.

Figura 21. Elementos que conforman el Ambiente de aprendizaje.



Autodescubrimiento y reflexión individual:

Hace referencia a los espacios que ofrece AIESEC de autodescubrimiento en las actividades que realiza, donde cada uno de los miembros debe tener un tiempo de pensar en lo que sucedió, es una reflexión personal ya sea por su cuenta, guiada o en grupo, puede dar lugar a inesperadas enseñanzas, lo importante es que cada persona reconozca sus debilidades y fortalezas de manera estratégica y trabaje con ambas.

Experiencias de Grupo:

Una de las principales experiencias que uno puede hacer en AIESEC es el trabajo en equipo. Es fácil trabajar individualmente, pero el logro de un objetivo con un grupo muy unido de personas es un desafío. Cada uno en un equipo es diferente y

especial. Cada jefe de equipo tiene que tomar algunas medidas en el direccionamiento de los miembros. En primer lugar, es importante hacer una selección de los miembros que deben estar en su equipo. No todas las personalidades encajan. Siendo AIESEC una organización que trabaja en equipos, desde su estructura global, a continuación se dará una descripción grosso modo de la visión, reglas de equipo y principios del comité local. La formación de equipos es el siguiente paso, a continuación, la construcción de la visión, la creación de las reglas del equipo y los principios.

Círculos de Aprendizaje:

Obtener y profundizar conocimientos en un tema específico con el fin de aumentar la visión del mundo global, es uno de los objetivos de AIESEC. Cuando el miembro discute o trabaja en un tema determinado, varias veces en un grupo donde los puntos de vista son diversos y se presta para mesa redonda, se puede encontrar gran aprendizaje.

Conferencias y seminarios:

Es una exposición que se realiza por una o más personas, sobre un tema cualquiera generalmente de interés común ante un público al que se le permite intervenir, lo importante de este elemento es que la persona que facilita la sesión tiene amplio dominio y es a través de la capacitación donde los miembros adquieren conocimientos teóricos que pueden llevar a la práctica.

En este punto es importante destacar, que los miembros de AIESEC en Bucaramanga cuentan con 4 eventos locales, 2 regionales, 2 nacionales, 2 en Iberoamérica y uno internacional, donde tienen la oportunidad de alinear su perfil profesional a las tendencias globales porque como se mencionó va de lo particular a lo general.

Espacios Virtuales:

AIESEC es una plataforma internacional, con myAIESEC.net los miembros en todo el mundo pueden conectarse e intercambiar conocimientos de forma sencilla 24 horas diarias, los 7 días de la semana, con personas de más de 107 países, en más de 30 idiomas, en espacios como foros, chat, blog, grupos de temas de interés, wikis, teams, etc.

Mentoring:

Es el proceso que permite a una persona con más conocimiento dentro la organización, guiar al auto descubrimiento personal y la reflexión a otra; preocupándose por su aprendizaje y bienestar personal, se basa en que el mentor (una persona que tiene experiencia en la organización), hace las preguntas correctas, y el mentee (una persona nueva en la organización) aprende guiado por un amigo, (la persona con mas conocimiento), por tal razón es importante que el mentor y el mentee tengan una conexión personal entre sí.

Coaching:

Consiste en una relación profesional donde un tutor guía a un miembro para que pueda cumplir con un objetivo, no intervienen relaciones personales y está enfocado más al cumplimiento de objetivos, aumentando el rendimiento y mejorando la calidad.

El training es un mecanismo de control que permite a la membresía alinear las metas personales, el direccionamiento de los LR (Leadership roles) con su equipo y la organización, donde cada una de las partes alinea sus prioridades y trabajan en conjunto para obtener resultados.

Se fundamenta en el mecanismo de decisión, la anterior estrategia de control, que se refiere en la figura del Learning circles, y que se vive en los elementos del

ambiente de aprendizaje, para que se genere la importancia de la integración entre las partes en la membresía que se requiere, tomando así buenas decisiones basadas en los lineamientos de entrenamiento y capacitación, sustentada bajo el planteamiento que la membresía existente; tienen una motivación personal con responder a la necesidad de poder y seguridad que están buscando en su crecimiento personal, esta es la principal razón para ofrecerle a AIESEC en Bucaramanga una garantía que puede aplicar en su mecanismo de decisión; enfocada en la relevancia e importancia de cada uno de los cargos existentes respondiendo a unos derechos como miembros de reconocimiento y toma de decisiones según su estructura descentralizada, y a unos deberes de compromiso de estar informados, y la mejor táctica que ofrece la organización es por medio del LEC (learnig education circles) que se viven en los diferentes elementos que conforman el ambiente de aprendizaje.

7.3.4 Mentores y Padrinos

Dentro de las decisiones de poder, para enfocar a la membresía hacia sus objetivos personales y de igual forma organizacionales, existen dos figuras que cumplen el papel de guías dentro de AIESEC:

- ✓ **Mentor:** Es la persona que acompaña a un mentee durante el AIESEC XP (la experiencia integral de aprendizaje que ofrece la organización), y con la que el miembro siente confianza, afinidad y amistad.
- ✓ **Padrino:** Es una persona aleatoriamente seleccionada, que se le asigna a los miembros nuevos que reciben el nombre de ahijados del comité local

para que los acompañen durante su periodo de inducción y les resuelvan dudas.

Estos agentes están encargados de acompañar al mentee y ahijado respectivamente para ayudarlos y asesorarlos al momento de llenar su LP (Learning Plan) en la organización.

Learning Plan: Es un formato que le sirve a los miembros de la organización para cuadrar su proyecto de vida alineando sus metas personales, profesionales y organizacionales con el comité local. (ver anexo H).

Proceso para la selección de mentores

- ✓ La coordinación de tracking selecciona dentro de la membresía las personas que tienen un excelente AIESEC XP.
- ✓ Se les informa a los seleccionados si están interesados en tomar el rol de mentores dentro de la organización.
- ✓ Las personas que aceptan deberán llenar el formato establecido por la coordinación de tracking (ver anexo I).
- ✓ Paralelamente se abren aplicaciones a mentee (hace referencia al nombre que recibe la persona que solicita un mentor. (ver anexo J)
- ✓ La coordinación de tracking identifica cuáles son las parejas que decidieron unánimemente por afinidad personal y de carrera asumir este rol.
- ✓ Se hace la asignación de mentores.
- ✓ La coordinación de tracking realiza el respectivo seguimiento.

7.3.5 La descentralización en AIESEC en Bucaramanga, una necesidad. A continuación se listan una serie de ventajas por lo que se recomienda que el comité local deba tener una estructura descentralizada:

- ✓ El comité local actualmente está conformado por estudiantes de diferentes carreras y profesionales recién egresados; estos dos grupos están trabajando paralelamente a sus compromisos o responsabilidades adquiridas previamente y con mayor prioridad en la organización, por tal razón la descentralización distribuye las cargas.
- ✓ Es una forma de entrenar a los coordinadores para que en el futuro tomen roles de liderazgo dentro de una junta directiva.
- ✓ Se ofrecen soluciones rápidas a los problemas.
- ✓ La comunicación fluye rápidamente y de manera efectiva.
- ✓ Se direcciona el ciclo de educación de manera práctica porque los miembros tienen la oportunidad de generar soluciones a las problemáticas que se presentan.
- ✓ La membresía adopta sentido de pertenencia con la organización.
- ✓ Los niveles de motivación aumentan entre los miembros porque sienten que sus opiniones tienen importancia y se apropian así de las metas de la empresa.
- ✓ Se ofrecen roles de liderazgo mucho mas retantes dentro de la organización.
- ✓ Se trabaja bajo dos grandes premisas de la organización, aprendizaje proactivo y perspectiva emprendedora, para que la membresía desarrolle estas competencias.

- ✓ No hay problemas de aumentos en nómina porque los miembros de AIESEC en Bucaramanga no reciben capital monetario, porque se maneja bajo la modalidad de voluntariado.
- ✓ Es una manera de evaluar la efectividad de las capacitaciones que se dictan a los miembros.
- ✓ Obliga a la integración entre las partes como recurso primordial, la gestión del conocimiento.
- ✓ Fomenta la innovación y la solución de conflictos en las partes involucradas.
- ✓ Se minimizan cuellos de botella.

7.3.6 Tracking y comunicación

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los miembros. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que se cumplan. Así, cuando se exige que los miembros respeten los canales de accountability, ellos tienen el conocimiento de este mecanismo, enfocado en hacer reclamos, sugerencias o transmitir información a su jefe inmediato. La comunicación está efectuando una función de control, propicia la motivación al esclarecer a los miembros lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social, el comité local es un ejemplo claro de esta premisa, es aquí cuando la comunicación es un mecanismo indispensable para que exterioricen su

frustración y sentimientos de satisfacción o inconformidad; por eso es clave dejar clara la estructura de jerarquización para que en el momento donde se genere esta situación los miembros sepan a quien debe acudir y no se genere mal clima organizacional por causa de comentarios o rumores. La función más importante que cumple la comunicación dentro de la empresa se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones que le apuntan a procesos, actividades o tareas. Para que los grupos den un buen rendimiento, es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros, que estimulen su desempeño, que suministren un medio que permita la expresión de emociones y que tomen decisiones.

Accountability

Anteriormente se menciono la jerarquía dentro del comité local y cuál es el papel que juega este término, sin embargo, se hace necesario nuevamente mencionar el Accountability como factor clave en la toma de decisiones dentro de la organización.

El accountability es el mecanismo que rige la comunicación en la jerarquización de la organización, tiene como fin la rendición de cuentas de un grupo de personas a su líder que generalmente es un LR (leadership role), desde un punto de vista práctico; es el mecanismo de comunicación acertado de un miembro de un equipo y su líder, al presentase la necesidad de tomar una decisión sobre la ejecución de una problemática, proyecto o proceso.

Este mecanismo muestra el grado de decisión con el que cuenta cada uno de los miembros del comité local, de acuerdo al stage donde se encuentren ubicados en el AIESEC XP.

El fin de este término es clarificar y reglamentar las relaciones entre la junta directiva y la alta gerencia. Dentro de AIESEC en Bucaramanga, la gobernabilidad es la manera ética y transparente de cómo los líderes asumen su rol y dirigen equipos bajo la empatía, los valores, la colaboración y el desarrollo de los miembros, esta es la manera más adecuada de hacer accountability.

También es importante mencionar que el accountability responde a la estructura del organigrama planteado anteriormente, por áreas y coordinaciones, ya que al momento de tomar una decisión, las partes involucradas sean las que realmente están relacionadas con la obtención de una meta, y no terceros o agentes que tienen estructuras de poder intervengan en asuntos donde no conocen realmente toda la información del caso presentado.

7.3.7 Cultura Tracking su importancia

La toma inteligente de decisiones no es solo un hecho enfocado en un fin para alcanzar prioridades en la organización; a continuación se fundamenta cómo el tracking contribuye al mejoramiento de tres elementos como los son:

- ✓ La Investigación
- ✓ La Innovación
- ✓ Reingeniería

De igual forma, estos tres elementos ayudan a la organización a tomar decisiones inteligentes fundamentadas en ventajas competitivas al momento de salir al mercado y mejorar la efectividad de sus procesos.

A continuación se muestra porque es necesario tener presente en la organización estos elementos y cómo el tracking ayuda al buen desarrollo de los mismos.

7.3.7.1 Relación entre el Tracking y la Investigación. Es importante mencionar que realizar tracking dentro de AIESEC en Bucaramanga permite identificar cuáles son las problemáticas que surgen en los procesos internos y externos de la organización, analizando cuales son las variables que intervienen y cómo estas afectan la productividad y el clima organizacional del comité local.

Es por eso que la investigación que recibe el nombre de Task Force en AIESEC, consiste en un grupo de personas liderando una investigación sobre algún tema específico, para analizar, identificar variables, conocer el estado actual, hacer un plan de acción, ejecutarlo y realizarle el respectivo tracking.

La necesidad de realizar investigación surge como respuesta a dar soluciones a los problemas de administración efectiva dentro de la organización que se evidenciaron en el tracking.

Beneficios de la investigación en AIESEC en Bucaramanga

- ✓ Establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.
- ✓ Se tienen mayor información para tomar decisiones acertadas en la organización.
- ✓ Proponer metodologías y herramientas de control para implementar en los procesos inefectivos y en los cuellos de botella.
- ✓ Proporciona información real expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en la organización.
- ✓ Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto o servicio.

- ✓ Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la organización, tales como: gustos, preferencias, tiempo de viaje, nivel de ingreso, etc.
- ✓ Hace estudios de pre factibilidad y factibilidad para evitar trabajar en proyectos que no darán los resultados esperados.
- ✓ Genera Innovación en la organización adaptándolo a las tendencias actuales.
- ✓ Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios que encuentran la razón de ser de su área o coordinación y como se conecta con las otras.
- ✓ Oportunidades de tomar nuevos retos para la membresía en el comité local ofreciendo de esta forma espacios de aprendizaje.
- ✓ Asesora a las partes afectadas del tema de investigación ofreciendo programas de consultoría.

7.3.7.2 La Innovación como respuesta al tracking. Como se mencionó anteriormente después de realizar la investigación, es preciso buscar soluciones y es en ese momento que la innovación toma un papel protagónico en la organización, hacer las cosas de manera diferente y proponer soluciones que den respuesta a los problemas del comité local.

Es importante tener claro cuatro elementos que permitirán una mejor ejecución de la innovación en la organización como:

Relaciones con el cliente: Para AIESEC en Bucaramanga es clave mantener las mejores relaciones con el cliente, ofrecerle oportunidades tangibles de intercambio en otros países y los beneficios de los mismos.

Es importante mencionar el cliente interno de la organización los miembros que finalmente son los que toman los intercambios en la mayoría, por eso la manera

de venderles el mensaje para que tomen su intercambio debe tener una propuesta de valor, además deben vivir ese sentido de pertenencia con la organización, es clave que se apropien de las metas del comité local y de este modo contribuyan ellos mismos al cumplimiento de estas tomando un intercambio.

Estrategia clave: Es ese valor diferenciador de la empresa, la que la hace única en el mercado, este es el nicho de la innovación porque se maneja la estrategia creativa a aplicar en la innovación para que se obtengan resultados diferentes.

Recursos estratégicos: AIESEC en Bucaramanga, revisa cuáles son las fortalezas que tiene el talento humano, mercadeo, publicidad, ventas, alianzas estratégicas, patrocinios, convenios, etc. y conforma toda una idea creativa para poner en marcha.

Conexiones de valor: Es cuando se conectan todos los puntos con los diferentes agentes que se involucran en el proceso buscando integración, eficiencia, beneficios, límites y alcances para desarrollar la estrategia de innovación.

7.3.7.3 El tracking y los procesos de Reingeniería. Ante una supervisión por medio del tracking como se reiteró, se identifican algunas debilidades o inconformidades en los procesos, las tendencias organizacionales de AIESEC en Bucaramanga tienden a estancarse por dos razones: la primera por falta de gestión del conocimiento y la segunda por falta de innovación que se trató en el numeral anterior, aunque día a día la organización está cambiando y AIESEC INTERNACIONAL ofrece nuevas herramientas y estrategias, pareciera que en ocasiones los miembros se rehúsan a hacer las cosas diferentes, o están auto programados de hacer las cosas de una sola forma, o confían plenamente en estas estrategias Internacionales que muchas veces no tienen un impacto en el comité local, debido a que la realidad es totalmente diferente. Es allí donde se identifica que el comité local, necesita reingeniería en los procesos, que a pesar de que dan resultados, estos no alcanzan a satisfacer el cumplimiento de metas esperado.

La reingeniería de procesos responde a un mecanismo de operación, pero se trata en este punto como mecanismo de decisión relacionado con el tracking, porque si AIESEC en Bucaramanga entiende la importancia de la cultura del tracking enfocada al mejoramiento continuo de los procesos, llevando en un punto a los miembros a tomar decisiones por su estructura descentralizada, lo que concierne a este capítulo es concientizar a la membresía de no continuar haciendo las cosas a pesar que no den resultados, desde ese punto no tendría ningún sentido hablar en el punto anterior de reingeniería de procesos , porque el diseño organizacional junta los cuatro requisitos en una misma unidad para que se complementen.

¿Porque hacer Reingeniería de procesos?

El rediseño de los procesos es una necesidad empresarial en busca de optimizar y hacer administración efectiva de las operaciones de la organización para obtener mejores resultados y competir con valor en costo, calidad, servicio y rapidez.

Antes de pensar en realizar una reingeniería de procesos es importante que tener en cuenta la figura 22.

Figura 22. Esquema básico para hacer un proceso de reingeniería.



La figura 22. muestra que es lo que tengo, cual es el valor adicional del producto y como sale al mercado.

Después debo definir en cluster de procesos entra el proceso que se está analizando para eso debo conocer las dos clases:

- ✓ Estructurado: sistemas complejos que requieren soporte externo, que involucran varias áreas, que están sistematizados
- ✓ Simples: Son aquellos procesos que no tienen mayor complejidad, que se desarrollan en una coordinación, pero que si estuvieran estandarizados de manera eficiente se ahorraría tiempo en la empresa.

Se recomienda utilizar la metodología de papel en blanco que consiste básicamente en reinventar toda la estructura y funcionamiento del proceso, es importante tener en cuenta que la reingeniería crea cambios radicales. Este proyecto deja estructurado los pasos previos para la reingeniería de procesos como lo son:

- ✓ Identificación de los procesos claves existentes por medio de la departamentalización y manual de funciones para poder crear un mapa modeló de procesos.

- ✓ Jerarquización definida para saber conocer las personas que se involucren directamente en el proceso analizado y trabajar con el grupo realmente involucrado.
- ✓ Un nuevo direccionamiento estratégico.
- ✓ Una primera concientización del tracking hacia la investigación y la innovación como pilares para hacer buena implementación de la reingeniería.
- ✓ Un ciclo de evaluación de desempeño para soportar la estructuras de procesos que se propongan en el futuro analizando la variable talento humano.

A continuación se recomienda revisar algunos puntos antes de realizar la reingeniería de procesos, teniendo en cuenta el siguiente análisis que debe aplicarse si se está pensando en hacer revisión de algún proceso, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Defina el objetivo proceso a analizar
- ✓ Estudie el impacto de ese proceso en la organización
- ✓ Identifique los clientes externos dominantes y las entradas críticas, tales como materia prima y recursos humanos.
- ✓ Identifique si existen procesos anteriores al proceso que no permitan la continuidad del proceso analizado.
- ✓ Identifique los subprocesos que se desprenden de este.
- ✓ Genere ideas en grupo para buscar oportunidades de mejoramiento del proceso.
- ✓ Realice Investigación, Innovación y Desarrollo.
- ✓ Realice una prueba piloto antes de implementar la nueva idea u analice los pro y contra del mismo.
- ✓ Implemente si cree que puede generar resultados.

Después de analizar cada uno de estos procesos recuerde siempre revisar:

- ✓ El principio y el final de cada proceso.
- ✓ Los clientes internos y externos para cada proceso.
- ✓ Cualquier proceso secundario.
- ✓ La secuencia de actividades en cada proceso secundario.
- ✓ Todas las actividades evidentes que no agreguen valor.
- ✓ Cualquier oportunidad de reducir duraciones de ciclo, la redundancia, el desperdicio y la mano de obra.
- ✓ Factores claves de éxito del proceso.
- ✓ Inconformidades del proceso.

7.3.8 Estatus de membresía

Hace referencia a que todos y cada uno de los miembros que conforman AIESEC en Bucaramanga tiene el poder de tomar las decisiones que marcarán el desarrollo y crecimiento del comité local; algunos ejemplos son: elegir a la futura junta directiva, aprobar gastos extras en el presupuesto, aprobación de las planeaciones del Presidente y la junta directiva, normas y reglamentos, al igual que estatus de membresía y ex membresías.

Existirán dos (2) estatus de asociados en AIESEC en Bucaramanga son:

- ✓ Asociado en prueba
- ✓ Asociado en pleno derecho

7.3.8.1 Serán asociados en prueba. Si se presenta en alguna de las siguientes situaciones:

- ✓ Haber ingresado a la asociación en un período inferior a 3 meses.
- ✓ Ser un asociado en fase de reintegración posterior a la finalización de su experiencia de intercambio internacional.
- ✓ Haber sido revaluado de estatus en pleno derecho a estatus en prueba debido al incumplimiento parcial o total de los deberes de membresía de AIESEC en Bucaramanga.
- ✓ Haber cumplido una falta grave en el comité local.
- ✓ Ausentismo durante el último semestre al menos a una Asamblea legislativa.
- ✓ Inasistencia a más del 25% de las reuniones de área o asambleas normales.
- ✓ Estar en mora con el comité local.
- ✓ Haber estado ausente en el último año en los eventos locales, regionales o nacionales.

7.3.8.2 Serán asociados en pleno derecho: aquellos que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ Tener la aprobación de la Junta Ejecutiva Local sobre las evaluaciones de desempeño trimestrales y de conocimientos previamente establecidos por la misma.
- ✓ Manifestar a través de carta su interés de reevaluar su estatus a asociado en pleno derecho ante Junta Ejecutiva Local y Asamblea Local de Asociados.

- ✓ Haber permanecido durante más de tres meses en AIESEC en Bucaramanga.
- ✓ Demostrar su conocimiento sobre las políticas locales y el Compendium de AIESEC en Colombia.
- ✓ Cumplir satisfactoriamente con los deberes de los asociados y los requisitos para ser asociado en pleno derecho.
- ✓ No tener ninguna deuda con el comité local o asumir un plan de pagos.
- ✓ Haber asistido al menos a una Asamblea Legislativa Nacional o Local por semestre.

7.3.8.3 Para la toma de decisiones

Los asociados en prueba gozarán de voz en la asamblea general y podrán secundar mociones, mas no proponerlas.

Los asociados en pleno derecho tendrán voz y voto ante la asamblea general de AIESEC en Bucaramanga y podrán proponer o secundar mociones.

Reevaluación de los estatutos en AIESEC en Bucaramanga

La Junta Ejecutiva Local evaluará el estatus de los asociados del Capítulo Local y/o su continuidad en el mismo, con base en la evaluación trimestral de desempeño dentro de la organización. El cambio de estatus se realizará por medio de una moción propuesta por la Junta Ejecutiva Local en pleno que no requiere votación.

- ✓ Serán causales de reevaluación de asociados en prueba a asociados en pleno derecho:
- ✓ Cumplimiento total de los requisitos que caracterizan a los asociados en pleno derecho.
- ✓ Serán causales de reevaluación de asociados en pleno derecho a asociados en prueba:
- ✓ Incumplimiento parcial o total de los deberes de los asociados.
- ✓ Incumplimiento a alguna de las normas contempladas en el Compendium de AIESEC INTERNACIONAL.
- ✓ Inactividad evidente en las actividades del Capítulo Local.
- ✓ Incumplimiento de compromisos adquiridos con la Asamblea Local de Asociados y la Junta Ejecutiva Local.
- ✓ El incumplimiento en el pago de cualquier tipo de obligación generada, para con el Capítulo Local, el Comité Miembro (MC) o AIESEC Internacional.

Estatus de membresía de asociados que hacen parte del AIESEC en Colombia o AIESEC INTERNACIONAL

Todo asociado del Capítulo Local que sea elegido como parte del Comité Miembro de AIESEC en Colombia o en cualquier otro país de la red dejará de formar parte del Capítulo Local en el momento de su posesión como Comité Miembro.

Cualquier asociado de AIESEC en Colombia que actúe en contra de los valores de la asociación perderá este derecho por decisión de la Junta Ejecutiva Local o por

decisión de las dos terceras partes de los asociados en pleno derecho de la Asamblea Local de Asociados.

7.3.8.4 Estatus de los ALUMNI. Serán denominados como Alumni, las personas que hayan cumplido los siguientes requisitos:

- a. Llevar máximo un año como miembro inactivo.
- b. Haber vivido un rol de liderazgo dentro de la organización.
- c. Haber participado de una conferencia nacional.
- d. Haberse destacado por sus aportes en bien de AIESEC y su desempeño a nivel local.
- e. Tener como soporte dos cartas de respaldo al momento de solicitar su ex membresía de cualquiera de los miembros que estén actualmente en pleno derecho en el comité local.
- f. Ser aprobado por la Asamblea de AIESEC en Bucaramanga.

7.3.8.5 Serán expulsados de AIESEC en Bucaramanga. Un miembro que incurra dos veces consecutivas en estatus de prueba será expulsado inmediatamente de la asociación. Este miembro podrá vincularse nuevamente a la asociación siempre y cuando no haya incurrido en una falta grave, y una vez de vuelta en la misma tendrá un plazo de 3 meses para recuperar su estatus de lo contrario no podrá ser aceptado.

7.3.8.6 Reconocimientos. De los reconocimientos:

- ✓ Un asociado podrá ser reconocido por su aporte a la organización, por destacarse en alguna actividad o dependencia de la misma.
- ✓ Podrán haber reconocimientos Locales, Regionales o Nacionales, según los beneficiarios.

- ✓ El reconocimiento puede ser público o privado, de palabra o en especie.
- ✓ Ningún reconocimiento podrá ser entregado en dinero al beneficiario.
- ✓ Todo reconocimiento en dinero deberá convertirse en especie y destinarse a financiar alguna actividad que complemente su formación y el desempeño en AIESEC.

7.3.8.7 Sanciones. Los asociados serán sancionados dependiendo el tipo de falta que se haya cometido:

Falta Grave: Se considera falta grave desarrollar actividades que atenten contra el buen nombre de AIESEC, adoptar comportamientos no conformes a los estatutos nacionales y las reglamentaciones especiales del Capítulo Local, el Código de Ética de AIESEC en Colombia o vulnerar o atentar contra el estamento jurídico nacional, desarrollar actividades ilícitas que involucren a la organización, comportamientos inadecuados que afecten por un largo plazo a la organización o a sus demás asociados, incidir en la misma falta media. Estas faltas se sancionarán con la expulsión de la organización y en determinados casos con la respectiva denuncia ante las autoridades competentes.

Falta Media: Se consideran faltas medias, la no asistencia a Asambleas Generales sin excusa justificada y aprobada por la Junta Ejecutiva Local, comportamientos inadecuados que afecten de manera temporal a la organización o a sus asociados, incidir en la misma falta leve. Estas faltas se sancionarán con un retiro temporal de la organización no mayor a dos meses y se aplica con una disminución en el estatus de membresía. También se podrán sancionar mediante

memorandos públicos o privados, también se le podrá sancionar con una limitación temporal a ciertos derechos (no mayor a seis meses) o con un aporte en dinero.

Falta Leve: Se considera falta leve, la no asistencia a ciertas reuniones de equipo y ciertos comportamientos que afecten a corto plazo a la organización o a sus asociados, obtener baja calificación en las evaluaciones de desempeño, faltar ocasionalmente a alguno de sus deberes como asociado. Estas faltas se sancionarán con memorandos públicos o privados, mediante amonestación pública o privada.

Evaluar el tipo de falta cometido en ciertos casos es subjetivo y queda a cargo del grado profesional, ético y de sentido común, de las dependencias y cargos que lideren la implementación de los presentes estatutos de AIESEC en Colombia. Se deberá generar un espacio de conciliación al evaluar el tipo de falta y la respectiva sanción a aplicar.

Mencionamos los estatutos de la membresía es la otra forma de poder en la toma de decisiones que se maneja en AIESEC; la primera está enfocada a la jerarquización y al accountability; la segunda tiene que ver con los consejos de asambleas generales que se realizan una obligatoria cada tres meses para evaluar cada Q, la tercera son asambleas formales extraordinarias para elecciones o para tomar decisiones imprevistas que no dan espera.

Lo importante a mencionar en esta segunda estructura de poder es que los stages de TR Y LR (Taking responsibility y Leadership roles) toman el poder en estas decisiones si cumplen con los requisitos mencionados anteriormente para los estatus de pleno derecho y prueba.

7.4 MECANISMO DE INTEGRACIÓN ENTRE LAS PARTES

Este mecanismo es el que se encarga de realizar una unificación entre las partes o diferentes unidades y divisiones de la organización enfocado más hacia la obtención de resultados sinérgicos que conlleven a una ventaja competitiva.

La importancia de este requisito es que la organización entienda que a pesar de que su jerarquización y comunicación tienen una estructura descentralizada, al momento de tomar decisiones y realizar los procesos internos de áreas y coordinaciones, cada uno de las partes trabaja en función de otra, es decir que el flujo de la cadena logística está distribuido por etapas donde trabajan algunos departamentos en conjunto y que los resultados obtenidos serán la materia prima, la estrategia o recurso humano con el que trabajaran otros departamentos en un ciclo cerrado que se alimenta entre sí.

De igual forma es importante mencionar que todos los departamentos están enfocados en el mismo un direccionamiento estratégico, que las oportunidades se presentan para toda la membresía de manera equitativa y que todos trabajan por las mismas prioridades que se tienen como organización.

7.4.1 Importancia del Grupo Auditor local. Para empezar con integración entre las partes es primordial pensar en un mecanismo que audite cada uno de los departamentos de la organización como respuesta a un control necesario de efectividad y productividad que debe darse por área para que el diseño organizacional tenga el impacto que se busca encaminado a generar los mejores resultados de competitividad.

7.4.1.1 Necesidad del Grupo Auditor Local. AIESEC en Bucaramanga es una organización internacional que cambia todo el tiempo este año AIESEC Colombia y sus 17 entidades locales deben garantizar la transparencia en el desarrollo de sus procesos financieros y administrativos, por esto se crea el Grupo Auditor

Local, como respuesta a un requerimiento nacional y como un mecanismo de control a nivel local que soporte a la Junta ejecutiva Local de AIESEC en Bucaramanga y sobre todo que supervise los procesos.

7.4.1.2 Responsabilidades del VP de finanzas y administración. Para que el grupo auditor pueda cumplir con sus funciones cabe resaltar que para poder ejecutar su trabajo el VP de finanzas y administración debe facilitarle los siguientes documentos por parte de la Junta Ejecutiva:

- Revisión del cumplimiento del presupuesto
- Revisión del FDL
- Revisión de reservas
- Revisión de soportes contables
- Facturación
- Libro diario
- Control de Firmas de Retiros Monetarios
- Listado de deudores morosos al comité local
- Control de Cuentas de Gastos por departamento
- Listado de Asistencia a Asambleas
- Control de prioridades
- Planeaciones por Q de las áreas
- Reportes de gestión

7.4.2 Propuesta del Grupo Auditor. Según la realidad de la organización estos son los requerimientos que se adaptan a las necesidades de un grupo auditor local, ¿Quiénes son las personas que lo deben conformar?, ¿Cuál es el direccionamiento que debe tener?, ¿Cuáles son los requisitos para conformarlo?, ¿Que reglas, normas y funciones le competen? y ¿Cuál es la finalidad de este grupo en la organización?.

7.4.2.1. Valores. Los valores con los que debe contar un grupo auditor son los siguientes valores:

- Demostrar la Integridad
- Enfocado a resultados
- Visión holística del trabajo
- Responsabilidad de procesos
- Organización
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Comunicación Efectiva

7.4.2.2 Propósitos del GAL:

- Garantiza el cumplimiento de las políticas, normas, procesos contables, financieros y administrativos los cuales rigen la organización.
- Asegurar que las acciones realizadas por el área de finanzas sean llevadas a cabo con honestidad y que dejen valor agregado al comité.
- Audita el área de finanzas y las acciones, como herramienta de seguimiento para evaluar y controlar los resultados de la misma.
- Garantizar transparencia en los libros de contabilidad y en las funciones contables

- Vigila el cumplimiento de la productividad de las áreas de la organización, así como el manejo adecuado de los recursos financieros con los que operan internamente cada una de estas, finalmente controla que los procesos internos de los departamentos se cumplan.

7.4.2.3 Misión: El Grupo Auditor brindara asesoría y revisoría fiscal a las finanzas del comité, dando así su diagnóstico sobre la situación financiera del comité y el manejo de los procesos administrativos.

7.4.2.4 Objetivo: El objetivo principal del servicio será la provisión de asesoría a los miembros del Departamento Financiero y Administrativo, a la vez verificar el buen manejo de los procesos administrativos y financieros, los recursos del comité y los estados financieros, para darles validez y veracidad a su desarrollo.

El equipo auditor también podrá presentarse ante AIESEC Bucaramanga para la solicitud de reportes cuando el equipo lo considere necesario en cualquiera de las áreas que quieran auditar.

7.4.2.5 Perfil General de los miembros del grupo auditor local. Se define una descripción de las habilidades y competencias que un profesional o trabajador debe tener para participar eficientemente un grupo de trabajo. A continuación se define el perfil:

- ✓ Conocimientos básicos en contaduría, finanzas y administración.
- ✓ Capacidad y experiencia de trabajo en equipo.
- ✓ Ser objetivo, responsable, íntegro, imparcial y pro-activo.
- ✓ Conocer las políticas y normas con las cuales se rige la organización.
- ✓ Conocer los Estatutos Nacionales de AIESEC en Colombia.
- ✓ Conocimiento global de los procesos de AIESEC.

7.4.2.6 Quién lo conforma. Será conformado por cinco personas cada una con un conocimiento holístico de la organización, teniendo en cuenta agentes internos y externos que se relacionan directa o indirectamente con la organización.

Integrantes del GAL se recomienda:

- 1 miembro de la Asamblea general que no sea del área de finanzas que se encuentre en pleno derecho.
- 1 Alumni.
- 1 Externo con conocimientos financieros, contables y administrativos.
- 1 VP financiero de años anteriores.
- 1 Miembro de la coordinación legal que tenga una visión total del área de finanzas.

7.4.2.7 Requisitos para pertenecer al GAL:

- Ser mayor de edad.
- No tener ninguna conexión sentimental o familiar con miembros del comité local.
- Tener conocimientos de los procesos de auditoría.
- Es importante que la persona esté abierta a aprender procesos específicos del área financiera y como se alimenta el FDL, así mismo para su vinculación el aspirante deberá acreditar el conocimiento de tales procesos.

7.4.2.8 Procedimiento de selección y elección del GAL:

- Llenar una aplicación
- Carta de Motivación: Debe elaborar una carta donde exprese su principal motivación para pertenecer a este equipo, además de 3 estrategias y 3

metas cuantificables a implementar con el Grupo Auditor Local, para garantizar la transparencia en los procesos financieros y administrativos de AIESEC en Bucaramanga.

- Entrevista con un miembro del equipo de finanzas (MC – NST-VP F& Adm), deberá responder preguntas acerca de funciones, responsabilidades, estrategias, y trabajo en equipo a desarrollar en el Grupo Auditor Local.
- El coordinador legal local debe presentar a la Junta Ejecutiva una lista de posibles miembros del GAL, esta presentara los perfiles ante la asamblea legislativa y esta decidirá cuales son las personas que deben conformar este equipo.
- Los miembros del GAL serán escogidos por votación de la Asamblea General, después se les informara a las partes interesadas si aceptan el compromiso y la decisión tomada por los asociados.
- Nombramiento en asamblea formal y comunicado por correo sobre el nuevo equipo GAL.

7.4.2.9 Vigencia del Grupo Auditor. El Grupo Auditor tendrá un periodo de ejecución de un (1) año, el cual comenzará en la fecha de inicio del National Planning Meeting (NPM) y terminara su gestión una semana antes del comienzo de la conferencia antes mencionada en el año posterior.

7.4.2.10 Quién le podrá prestar asesoría:

- MC VP Finanzas de AIESEC en Colombia
- VP Finanzas de AIESEC Bucaramanga

7.4.2.11 Funciones del grupo auditor. A continuación las funciones que competen al grupo auditor:

- Los miembros del grupo auditor deben tomar un papel de consejero el cual debe realizar un acompañamiento en el soporte de toma de decisiones,

verificando y colaborando en los diferentes procesos del comité encaminándolo hacia las prioridades locales y nacionales, a su vez objetivos de AIESEC 2015.

- Auditar cualquier área que muestre bajo desempeño o rendimiento.
- Proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas
- Elegir al representante del equipo auditor que comunique los procesos realizados por el mismo a la Asamblea General de AIESEC Bucaramanga.
- Auditar la ejecución presupuestal del Fondo de Desarrollo Nacional
- Auditar la ejecución del Presupuesto Operativo de AIESEC Bucaramanga.
- Enviar un reporte trimestral de manera virtual o presencial a la asamblea general de AIESEC Bucaramanga.
- Presentar el reporte de auditoría en cada asamblea legislativo de AIESEC Bucaramanga.
- Presentar un reporte final de auditoría a la asamblea general de AIESEC Bucaramanga antes de la elección del nuevo equipo auditor, y dejarlo presente.

7.4.2.12 Responsabilidades del Grupo Auditor. A continuación las responsabilidades que competen al grupo auditor:

- El grupo auditor deberá realizar una planeación de la ejecución de la auditoría financiera durante un año, y darla a conocer a la Junta Directiva para que esta a su vez la presente a la Asamblea General por medio virtuales.

- Presentar a la Junta Directiva un informe donde presente un diagnostico de la situación financiera actual del Comité.
- Elaborar y presentar un documento en donde se muestren sugerencias y alternativas de solución de las fallas observadas.
- Elaborar un reporte a final de año donde se muestre el seguimiento realizado y logros alcanzados con la auditoria para ser presentado a la junta.
- Realizar el proceso de un empalme al siguiente grupo auditor

7.4.2. 13 Procedimientos del GAL

- El coordinador de legalidad y procesos será responsable de mantener la comunicación entre la Junta Asesora Local y los miembros del GAL.
- El coordinador de legalidad y procesos no tiene voz ni voto en las decisiones y recomendaciones del GAL.
- El GAL debe reunirse una semana antes de la asamblea legislativa para evaluar los documentos entregados a éste por parte de la Junta Ejecutiva Local y Redactar el informe a ser presentado en la asamblea legislativa.

7.4.2.14 En Caso de renuncia. En caso de renuncia, separación u otro impedimento personal a uno de los miembros del grupo auditor que produzca vacancia en el cargo, será cubierta inmediatamente por la persona que designe la junta directiva de AIESEC en Bucaramanga; el cargo del grupo auditor puede vacar por Remoción, Renuncia, Muerte, o falta a las sesiones de manera continua. En cualquier momento la dimisión se debe presentar ante la junta directiva y en su defecto a la asamblea general del Capitulo Local AIESEC en Bucaramanga.

7.4.2.15 Auditoria del fondo del desarrollo local

- Supervisar y revisar el presupuesto del FDL.
- Controlar el cumplimiento a las políticas y reglamentaciones del FDL
- Verificar los documentos soportes que justifiquen los movimientos financieros realizados desde el FDL.

7.4.2.16 Obligaciones del departamento financiero y administrativo:

- Cumplir con las recomendaciones del Grupo auditor.
- Proveer la información en perfecto orden.
- Cumplir con el cronograma establecido para entrega de documentación, presentación y pago de impuestos.
- Cumplir con los procesos contables anexando la documentación soporte así:
 - Caja Menor impresa
 - Comprobantes de egreso
 - Recibos de caja
 - Comprobante de Consignaciones y Retiros
 - Informe trimestral de Gestión y ejecución presupuestal
 - Informe Cuenta Bancaria y caja menor contra retiros
 - Retiros de dineros contra recibos entregados y gastos realizados.
- En general toda información que contribuya a un manejo eficiente y eficaz y así obtener buenos resultados para el comité.
- Balance y estado de resultados mensuales (15 de cada mes) por correo electrónico y trimestralmente impresos, junto con el informe de gestión.

- Proveer el presupuesto magnético de AIESEC Pereira para el 2010.
- Programar una reunión mensual si es necesario para realizar asesorías por parte del grupo auditor.
- El GAL deberá rendir un informe de gestión en la Asamblea Legislativa de cada Q donde se mencione una comparación de las irregularidades del periodo anteriormente auditado con relación a las mejoras que se han obtenido de acuerdo a los correctivos tomados.
- Los resultados de la auditoria deben ser presentados al comité local en la asamblea legislativa de cada Q, Así mismo se da un plazo de un mes para hacer los correctivos de las irregularidades detectadas durante la auditoria.

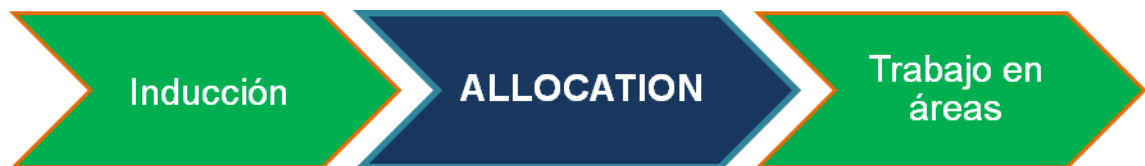
7.4.3 ALLOCATION

7.4.3.1 ¿Qué es el allocation?

Se define como el proceso en el que los miembros nuevos son ubicados en las diferentes áreas funcionales de AIESEC de acuerdo a sus prioridades personales y la evaluación de competencias que se le realiza a cada individuo.

La figura 23, muestra en qué momento de la planeación y selección hacia presencia el allocation.

Figura 23. Allocation dentro del proceso de vinculación a la organización.



7.4.3.2 Objetivos del Allocation

- ✓ Garantizar una alta tasa de retención en los miembros.
- ✓ Mejorar el desarrollo de la competencia de los miembros.
- ✓ Evitar que cualquier miembro no tenga claro su papel dentro de la organización y no tenga el desempeño que se espera.
- ✓ Que la membresía alinee metas personales con metas organizacionales para obtener resultados e integrar las partes.

- ✓ Mostrar como el allocation efectivo le apunta a una ventaja competitiva que refleja buenos @XP y productividad en la organización.

7.4.3.3 Proceso de allocation en el comité local

Fase 1: la junta directiva y la coordinación de procesos se reúnen para hacer un análisis de todas las personas seleccionadas se revisa el formato de evaluación del assessment durante el proceso de recruitment.

Fase 2: los miembros nuevos deben llenar un formulario que consta de una serie de preguntas que buscan identificar como se comportan ante una serie de situaciones para saber cuál es el enfoque a resultados y como se comportan ante las diferentes situaciones dirías. (ver anexo A) y (ver anexo B).

Fase 3: es la parte más importante del proceso, después que los nuevos conocen mucho mas de la organización y a han analizado cual es el papel que van a tomar dentro del comité local, deben pasar por la entrevista. Esta fase la desarrolla la coordinación de procesos con el soporte de la Junta Directiva y del área de Talent Management, lo que se pretende es conocer más a fondo las habilidades y competencias que posee cada persona a su vez el interés y el valor agregado que pueden ofrecer al área de su preferencia. (ver anexo C)

Fase 4: en esta última fase se realiza el proceso de distribuir a los miembros en las diferentes áreas de la organización basados en los criterios mencionados anteriormente.

7.4.3.4 Capacitación para los entrevistadores de la fase 3 del allocation.

Los siguientes son algunos puntos claros que debe tener un entrevistador la momento de realizar la entrevista para obtener mejores resultados de la misma.

La entrevista: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que intercambian preguntas por parte del entrevistador y respuestas por parte del candidato todo sumergido en un entorno, en dado caso si este no es el más adecuado puede interferir en la entrevista.

Principios a tener en cuenta durante la entrevista:

- ✓ Las personas son seres humanos diferentes entre sí y con características propias, cada uno tiene su propia historia.
- ✓ El personal de una organización es un activo y no un recurso más de la organización.
- ✓ Las personas son los impulsores del conocimiento en las empresas; su capacidad inteligencia y talento juegan un papel importante en el éxito de la organización.

Claves para el entrevistador:

- ✓ Poseer objetividad y madurez
- ✓ Tener empatía
- ✓ Permitir que la comunicación se dé en ambas direcciones
- ✓ Escuchar de manera activa
- ✓ Prestar atención al lenguaje no verbal
- ✓ Analizar aspectos del entrevistado tales como: congruencia en el discurso, fluidez verbal, compostura y seguridad

- ✓ Dar al entrevistado amplias oportunidades de hablar, pero sin que le entrevistador pierda el control de la entrevista

Método aplicado: Es el método de puntos por factor que se basa en el desarrollo de un manual de valoración, donde están definidos los factores más relevantes para desempeñarse en un cargo específico, los cuales tienen un puntaje que permiten valorarlo de manera cuantitativa por medio de la tabla 1.

Factores:

Cada factor tiene un peso porcentual, es decir que todos no influyen con la misma intensidad por lo tanto se hace necesario asignar un peso porcentual a cada factor; Sin embargo se aclara que de acuerdo a la realidad actual del comité local se pueden modificar los valores porcentuales de los factores.

- ✓ **Motivación**
- ✓ **Conocimiento**
- ✓ **Habilidades y Cualidades**
- ✓ **Proyección**
- ✓ **Competencias de Resilience y Flexible Thing**

Calificaciones: las calificaciones estarán comprendidas entre los valores de 0 a 5 donde se pueden incluir decimales, el resultado se multiplicara por el porcentaje de cada factor y ese número será el valor obtenido.

¿Cuáles son las motivaciones personales que lo llevan a escoger Cada una de las tres áreas? **30%.**

¿Cuáles son las funciones de esa área dentro de la organización y como se relaciona con las otras áreas? **15%**

¿Cuál es el aporte o valor agregado para cada una de las tres áreas? **25%**

¿Cómo crees que estas áreas te ayudaran a cumplir tus metas personales y profesionales? **20%.**

¿Qué posición tomaría si finalmente es escogido para conformar el área que selecciono como tercera opción? **10%**

Tablas14 .Formato de evaluación de la entrevista del allocation.

Tabla de Resultados						
Malo		Regular		Excelente		Preguntas
OPC 1	OPC 2	OPC 1	OPC 2	OPC 1	OPC 2	
						Motivación
						Conocimientos
						Habilidades
						Proyección
						Pensamiento flexible

Tabla 15. Sobre los criterios de calificación y intervalos de notas.

Criterio	Calificación
Malo	0.1-1.9
Regular	2.0 -3.9
Excelente	3.9-5.0

Tabla 16. Tabla final de ponderación de resultados con el método de puntos por factor.

TABLA FINAL DE RESULTADOS						
Factor	Motivación	Conocimiento	Habilidades y Cualidades	Proyección	Competencias	TOTAL
Opción						
PRIMERA						
SEGUNDA						

7.4.3.5 Distribución de personal como ventaja competitiva. En el requisito de mecanismo de operación se expusieron como debería realizarse el proceso de planeación y selección de personal para AIESEC en Bucaramanga, pero en ese capítulo el proceso termina en las personas que fueron seleccionadas para hacer parte de la organización, este punto muestra la finalización por medio del proceso de allocation (es el la manera como se distribuyen los nuevos miembros en la organización), en las diferentes áreas funcionales. Además que parámetros se tienen en cuenta y como por las condiciones actuales de AIESEC el cliente interno tiene la prioridad, y como esto ligado con el aprendizaje a la membresía le apunta a las prioridades del comité local creando sinergia entre los miembros y la organización para obtener beneficios que se convierten en una ventaja competitiva.

7.4.3.6 ¿Por qué el allocation es una ventaja competitiva y por qué crea integración entre las partes del comité local? Empecemos por recordar que dentro de AIESEC en Bucaramanga ninguno de los miembros recibe un valor monetario por su trabajo, por tal razón después de seleccionar las personas que cumplen con los requerimientos mínimos para la organización el siguiente paso a realizar es el allocation, un proceso que define un abanico de resultados para la organización y para el miembro, entre los cuales se puede destacar:

La continuidad del comité local: de la efectividad del proceso anterior, se tiene como consecuencia un cliente interno satisfecho porque alcanza en su área de trabajo una satisfacción personal que lo conlleva a estar motivado, de allí genera una aptitud de aprendizaje proactivo que le reta su visión del mundo para tomar un rol de liderazgo dentro de la organización, la integración entre las partes se complementa cuando todas las áreas trabajan para que esa persona obtenga la calidad total que está buscando, que se fundamenta en la organización en un buen AIESEC XP (es el ciclo de la experiencia integral de aprendizaje que vive cada miembro en la organización) porque hace referencia al conjunto más

completo de integración. La figura 24 muestra el flujo desde el allocation por las áreas funcionales, la toma de un rol de liderazgo para completar la experiencia, como consecuencia se genera la ventaja competitiva mencionada y por consiguiente un intercambio, desde ese punto mi cliente interno ahora pasa a ser externo porque un miembro tomo mi producto de intercambio eso desprende resultados y por ende sostenibilidad, crecimiento y desarrollo. Igualmente, muestra la importancia de realizar un buen proceso de allocation.

7. 4. 3.7 Reallocation en el comité local

¿Qué es el reallocation?: Es un proceso mediante el cual un miembro del comité local decide cambiarse de área porque sus metas personales y expectativas cambiaron y manifiesta el deseo de pertenecer a otra área (anexo K).

Beneficios del reallocation

- ✓ Motivación para el miembro
- ✓ Alineamiento de sus nuevas metas personales y organizacionales.
- ✓ Se están efectuando los canales de comunicación correctos
- ✓ Sinergia entre las áreas hacia el alcance de las prioridades de la organización.

7.4.3.8 El proceso de reallocation en el comité local tiene básicamente dos finalidades claras:

Enfocado a la gestión del conocimiento como un mecanismo de integración entre las partes y una visión holística de la organización que le permite al miembro tomar mejores decisiones en su trabajo.

Enfocado al mejoramiento del clima organizacional de las áreas y a la motivación personal de los miembros, de manera que las personas se sientan cómodas en su voluntariado, encuentren el desarrollo personal que buscan y no afecten la administración efectiva de los procesos que se realizan en el área anterior y de igual forma al área que entran ofrecen disponibilidad y aptitud de servicio

Figura 24. Ventaja Competitiva por medio del allocation.



7.4.3.8 El proceso de reallocation en el comité local tiene básicamente dos finalidades claras:

Enfocado a la gestión del conocimiento como un mecanismo de integración entre las partes y una visión holística de la organización que le permite al miembro tomar mejores decisiones en su trabajo.

Enfocado al mejoramiento del clima organizacional de las áreas y a la motivación personal de los miembros, de manera que las personas se sientan cómodas en su voluntariado, encuentren el desarrollo personal que buscan y no afecten la administración efectiva de los procesos que se realizan en el área anterior y de igual forma al área que entran ofrecen disponibilidad y aptitud de servicio soportándola de la mejor forma en busca de productividad y de administración efectiva de los mismos.

El reallocation enfocado al cliente interno como mecanismo de integración.

Existen algunos factores que influyen para que el proceso de allocation falle, entre los que se encuentran: un mal proceso de allocation, las expectativas del miembro no se alinearon con lo que estaba buscando en el área, no existió compatibilidad con los compañeros de equipo, se canso de realizar actividades rutinarias, no siente que el área le aporte a su crecimiento personal, es aquí donde interviene el reallocation puesto que el miembro es el cliente interno, y en el futuro será el cliente externo, por tal razón, la organización no puede descuidar a su membresía porque estaría perdiendo un Taking Responsibility actual, un futuro Leadership Rol y un Intercambio que son los que le generan a la organización resultados, es esta la sustentación que actualmente exista el proceso de reallocation como una forma de controlar que esto no suceda ,y mantener la motivación del miembro enfocada en oportunidades, puesto que nadie recibe una remuneración monetaria pro su trabajo.

De igual forma es un mecanismo de integración entre las partes porque le muestra a la membresía como cada una de las áreas realiza un aporte fundamental en el desarrollo de la organización y que solo con el trabajo en equipo

se alcanzan los resultados; a pesar que en ocasiones el trabajo sea por grupos de alguna forma esta direccionado a las prioridades comunes.

A continuación se adaptará el concepto de gestión de conocimiento como estrategia para la coordinación entre las áreas de la empresa y como ventaja competitiva.

7.4.4 Gestión del conocimiento en AIESEC en Bucaramanga. La importancia de este concepto en la organización es clave debido a la alta tasa de desertión y los pobres procesos de transición en la organización hacen que los procesos administrativos no sean efectivos, debido a que se pierden el conocimiento cuando las personas desertan de la organización, en este trabajo la gestión del conocimiento está enfocado a crear la cultura de integración entre las partes para que cada uno de los miembros del comité local entienda que no se trabaja por procesos aislados, se trabaja en equipo por prioridades en común.

7.4.4.1 Gestión del Conocimiento = Knowledge Management. Dentro del comité local en AIESEC en Bucaramanga, el proceso de gestión del conocimiento recibe el nombre de KM (knowledge managemnet) y está dirigido por el área de Information Management, si dentro de la estructura que se propone en el organigrama IM (Information management) haga parte de una vicepresidencia en el nivel institucional de la empresa , es por la importancia de este proceso para el desarrollo del comité local, porque justifica que el conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas, al igual que asegura que esta información este a la mano de las personas que la necesitan .

¿Qué es el Knowledge?

- ✓ Es el hecho o la condición de saber algo por la experiencia o la asociación.

- ✓ Conjunto de modelos que describen varias propiedades y comportamientos dentro de un dominio.
- ✓ El conocimiento puede ser registrado en un Cerebro individual o almacenado en procesos de organización, productos, instalaciones, sistemas y documentos.

Por qué hacer Knowledge en AIESEC?

- ✓ Porque facilita la ejecución de los procesos
- ✓ Porque disminuye los cuellos de botella y los retrasos en los procesos
- ✓ Porque conecta la organización con miembros, ex miembros, alumni, staholderfocus y genera una planeación y unas estrategias fundamentadas con la experiencia.
- ✓ Integra toda la historia de la organización y la adapta a las necesidades actuales.
- ✓ Porque es la mejor forma de que toda la membresía conozca, entienda y viva el direccionamiento estratégico que se propone la organización para el 2011.
- ✓ Los conocimientos aiesecos son únicos debido a su forma de desarrollo particular.

7.4.4.2 Por qué tener un Knowledge Management en AIESEC en Bucaramanga. Hace referencia a la capacidad de la membresía dentro de la organización de capturar el conocimiento, recopilarlo constantemente, buscar mejorarlo y ponerlo a la disposición de los miembros de la manera más eficaz, de modo que aquella gente que lo necesita, pueda explotarlo creativamente para añadir el valor como una parte normal de su trabajo. Sólo el conocimiento contribuye a valiosas tomas de decisiones, a los procesos y desarrollo de la organización.

Algunos de los beneficios para la organización son:

- ✓ Aumenta la eficiencia.
- ✓ Nos evita rehacer lo que ya existe.
- ✓ Mejora el acceso a la información.
- ✓ Ahorra tiempo.
- ✓ Hace procesos efectivos
- ✓ Minimiza los retrasos por rotación de personal

El gran resultado es cuando el KM se convierte en el proceso por el cual las organizaciones generan valor a partir de su activo intelectual y conocimientos.

Con esto se identifica y crea conocimiento y lo más importante se valora, llevando así a la conservación y mantenimiento de éste con el objetivo de acceder fácilmente a él.

7.4.4.3 Flujo del proceso para hacer KM en AIESEC en Bucaramanga. (ver figura 25).

Figura 25. Flujo del proceso del KM en AIESEC en Bucaramanga.



Durante este flujo se deben tener en cuenta cada uno de los pasos mencionados anteriormente:

Capturar: Es el proceso mediante el cual se toma la información puede ser por en una conferencia, en una clase, entrevista, un dialogo, leer un artículo etc, de igual forma también recibe el nombre de documentación.

También es importante mencionar cual es la diferencia que existe en la recolección de la información.

- ✓ Dato: Elementos primarios de información que son irrelevantes por si solos.
- ✓ Información: Conjunto de datos procesados y con sentido.
- ✓ Conocimiento: Experiencias, valores y mezcla de información que podemos utilizar para crear más experiencias, información, usos y herramientas.

Clasificar: Ordenar y disponer por clases o grupos para que exista una mejor organización del material y incrementar la eficiencia.

Almacenar: Proveer el acceso a la información de manera ordenada, además que esté disponible en un lugar de fácil circulación.

Utilizar y agregar Valor: es el paso que tiene impacto directo en la organización, debido a que allí es donde se gestiona el conocimiento, se adapta a la realidad y se le hace realimentación al proceso de acuerdo a las necesidades.

Se habla de transición en la gestión del conocimiento porque es el proceso más importante a realizar al momento de soportar la continuidad y del crecimiento de la organización, y allí donde se integran todas las áreas, lideradas por los vicepresidentes y el presidente para formar la junta ejecutiva local que debe tener una visión holística de AIESEC en Bucaramanga.

7.4.4.4 Guía para Transiciones de Junta Directiva

La rotación es muy importante para la continuidad de AIESEC. Como los periodos de junta son anuales es importante que los equipos entrantes sean entrenados de manera eficaz y que puedan empezar su mandato con prontitud con la confianza y el conocimiento que necesitan para llevar a adelante los procesos y por consiguiente la organización.

Los siguientes son los puntos clave a tener en cuenta al preparar las sesiones transición y cómo van a afectar al comité local y al desempeño de la Junta Directiva.

Perspectiva de procesos y continuidad de estos.

- Los procesos de LC (comité local), que continúan y su rendimiento
- Los pasos necesarios se hacen para evitar los errores del pasado se repitan.
- Innovar en lo que se construyó.

Perspectiva de Conocimiento

Tener claro los procesos que le corresponden

Tener una visión de los procesos de las otras áreas

Tener la información, documentación y formatos necesarios para realizar los procesos.

Tener habilidades necesarias y competencias para lograr los objetivos de los procesos que le apuntan a las prioridades.

Perspectiva Junta Directiva y su experiencia de año de gestión

Escuchar la evaluación o percepciones que tiene la junta saliente de la entrante.

Contar las experiencias personales y profesionales que se obtuvieron en el año de gestión.

Recapitulación de proyectos o ideas que no pudieron ser ejecutadas o que quedaron en fase de planeación.

Dar a conocer el tiempo de coaching y transición de la junta saliente a la organización.

7.4.5 La motivación como factor de integración entre las partes. En general, el motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen en un comportamiento específico. Aplicado a la realidad del comité local, podría decirse que el concepto aplica, teniendo también claro que se pensaba que el dinero era el único incentivo (administración científica), y poco después se creía que los incentivos incluían las condiciones laborales, la seguridad y quizás un estilo democrático de supervisión (relaciones humanas). Posteriormente el contenido de la motivación se considero compuesto por necesidades o motivos de nivel superior, como la estima y la autorrealización (Maslow); después se hablo de responsabilidad, reconocimiento logro y avance herzburg); y finalmente se hablo de crecimiento y desarrollo personal (Alderfer). Para hablar en motivación dentro de AIESEC en Bucaramanga se debe tener claro que este término se maneja de forma diferente en la organización, después de entender cuales podrían ser las teorías a aplicar en el comité local entraremos por definir cuales prioridades de la membresía después de analizar sus comportamientos y las relacionaremos con las prioridades de la organización.

7.4.5.1 Propuesta del triángulo motivacional para AIESEC en Bucaramanga. Consiste básicamente en un triangulo compuesto por tres elementos claves que en la actualidad responden al desarrollo de la membresía y para alcanzar las prioridades locales de la organización. Está definido por 3 elementos que son:

Liderazgo e impacto social: Busca responder a la visión de AIESEC INTERNACIONAL de agentes de cambio impactando la sociedad de manera positiva por medio de proyectos enfocada a la responsabilidad social y perspectiva emprendedora dos competencias del modelo global, También responde a que la

membresía tome roles de liderazgo enfocado a vivir AIESEC XP completos y que esas experiencias de roles que toman en la organización estén afianzadas por un buen tracking and training. También es importante mencionar en este elemento el posicionamiento a nivel local liderando con ejemplo y contribuyendo y apoyando fundaciones, sector educación y gobierno enfocados al mejoramiento.

Intercambio: Busca responder a la razón de ser de la organización jóvenes profesionales con alto potencial en competencias y habilidades que salen a retar su visión del mundo en busca de impactar otras sociedades por medio del intercambio, mostrando en sus acciones un pensamiento global y aprendizaje proactivo enfocado en impactar otras culturas, dar a conocer el talento colombiano y contribuir al desarrollo del comité local en cuanto a productividad y completos AIESEC XP.

Relaciones Sociales: Busca responder a la capacidad de adaptabilidad y de empatía de cada uno de los miembros del comité local hacia al otro y como por medio de la interacción con el otro se gestiona el conocimiento utilizando los ambientes de aprendizajes de manera interna y los espacios de esparcimiento de manera externa, del mismo modo contribuye a el posicionamiento del comité local por medio de las relaciones con los externos, mostrando en sus acciones inteligencia emocional y participando activamente para generar un buen clima organizacional en el comité local.

Centro es el @ XP: (La experiencia integral de aprendizaje que ofrece AIESEC, como por medio de los tres elementos se logra tener calidad total enfocada a productividad y competitividad y respaldada por una buena administración efectiva de procesos basada en un diseño organizacional flexible pero organizado.

Reconocimiento: Las flechas representan el reconocimiento alineado con el posicionamiento y el desarrollo de la membresía, es brindarle a las personas ese estatus de autorrealización a medida que viven su @XP en el comité local,

reconocer los logros y triunfos personales que impactan la organización y como esto genera sentido de pertenecía, continuidad y motivación.

La figura 26. Muestra el ciclo del triángulo motivacional de AIESEC en Bucaramanga.

Figura 26. Triángulo Motivacional de AIESEC en Bucaramanga.



8.4.5.2 Objetivos:

- ✓ Encontrar mecanismos de motivación que mejoren el clima organizacional dentro de la organización.
- ✓ Incentivar a los miembros del LC para que trabajen con entusiasmo y se despierte en ellos el sentido de pertenencia con la organización.
- ✓ Mejorar la productividad como clave de éxito implementando estrategias de motivación.
- ✓ Minimizar la tasa de deserción de los miembros.
- ✓ Demostrar la influencia de la motivación e implementar estrategias motivacionales que sirvan como herramientas para mejorar el desempeño de cada miembro del LC.
- ✓ Contribuir a los AIESEC XP completos en el comité local.
- ✓ Impactar la sociedad por medio de las acciones y proyectos que realiza la membresía.
- ✓ Posicionamiento con el cliente interno y con el sector corporativo de la región.
- ✓ Training y Tracking como soporte e incentivos de la motivación.
- ✓ Reconocimiento de la pro actividad y liderazgo de la membresía.
- ✓ Calidad total en los AIESEC XP de la membresía.
- ✓ Sentido de pertenencia de los miembros.
- ✓ Gestionar la integración de las partes como una sola para la orientación hacia las prioridades organizacionales.
- ✓ Impactar el mundo con practicantes de las diferentes universidades de Bucaramanga.
- ✓ Cultura de Intercambio.

8.5.4.3 Puesta en marcha de la propuesta

- ✓ Lanzar una campaña de expectativa con el área de comunicaciones sobre la propuesta.
- ✓ Explicar la propuesta del triangulo motivacional en una asamblea de sábado mostrando las oportunidades y beneficios de crecimiento personal y profesional, si la membresía adopta cada uno de los elementos al momento de pertenecer al comité local y vivir le AIESEC XP.
- ✓ Crear en la membresía que a pesar que cada persona tenga como prioridad uno de los elementos y quiere hacer enfocarse en este para encontrar su satisfacción personal no está mal, siempre tenga presente que si no se apropia de los otros elementos seguramente terminara por sentirse incompleto y desertara de la organización.
- ✓ Seguimiento con el soporte de la coordinación de tracking para medir la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros.
- ✓ Alineamiento con el LP (Learning Plan), y trabajo en conjunto con mentores y padrinos para la integración entre las partes miembro, leadership rol y organización en busca de beneficios para todos.
- ✓ Actividades que soporten durante el año cada uno de los elementos mencionados.

8.5.4. 4 Actividades a realizar

ELEMENTO DE RELACIONES SOCIALES

ICX University: Es un entrenamiento en estrategias de ventas que se le hace a la membresía, saliendo a vender a empresas de manera práctica.

Mankeolimpiadas: Es una jornada donde se enfrentan las áreas funcionales de la organización en deportes, juegos de ferias y pruebas estúpidas.

Visitar Fundaciones: La idea realizar una visita a una fundación de niños, abuelos o madres solteras y compartir con ellos una tarde enfocada a la conciencia social.

Jornada Ecológica: Realizar una actividad de reforestación o de reciclaje en algún parque en busca de la responsabilidad social ecológica.

Noche de talentos: Es un espacio que tienen los miembros del comité local para mostrar sus actitudes en cuentearía, baile, canto, o cualquier talento que tengan.

Tiraderos Awards : Hace referencia aquellas personas que se destacan en AIESEC por cualidades o particularidades como el más comelón, el más perezoso , el impuntual , el vulgarcito, etc.

Teambuilding: Es una jornada de integración donde se busca, trabajar algún valor o competencia que este en ese momento caída en el comité local para mejorar la productividad y el clima organizacional.

Cumpleaños: Hace referencia a celebrar el cumple años cada tres meses de las personas que hacen parte de nuestra organización, para que se sientan en familia con el comité.

Fiestas de Integración: Son organizadas para mejorar el clima organizacional en algún periodo del año.

ELEMENTO DE INTERCAMBIOS

Conferencias: sobre cultura intercambio, oportunidades en el exterior, oportunidades de préstamos y identidades que soportan becas, Being a Colombian abroad, conferencias de experiencias con trainee y Eps entre otras.

Entrenamiento en choque cultural: Es un evento que le permite a la membresía a vivir un simulacro de choque cultural en otro país, conocer como se comportara y como actuaría ante diversas situaciones.

Cooperación internacional: Es un proceso mediante el cual los miembros del comité a través de la plataforma contacta otros comités para intercambiar intercambios o proceso por medio de un portafolio de servicios.

Elemento de Liderazgo e impacto social

Proyectos: Son macro proyectos de responsabilidad social, con fundaciones, o alianzas con el sector gobierno que buscan tener un impacto en la sociedad.

Banco de Task Force: Es un banco de mini proyectos que buscan solucionar alguna problemática del comité local haciendo efectivo algún proceso.

Capacitación para los Taking Responsibility: Un entrenamiento para que conozcan la importancia de su trabajo en el comité local.

Capacitación para aplicantes a Junta Directiva: Es un entrenamiento para personas que quieren ser EB, sobre realidad local estrategias, direccionamiento y como correr el proceso de aplicación.

Training the training: Es un entrenamiento que ofrece el comité local a la membresía enfocado en que aprendan a dictar conferencias y domine público.

Coaching and mentoring: Como se menciona en mecanismo de decisión son acompañantes que direccionan a la membresía.

Congreso LST: (local support team), tiene como finalidad entrenar a los coordinadores para que logren ser unos verdaderos leadership rol en el comité local y vivan experiencias de calidad.

Reuniones LST Sinergia: Tiene como finalidad crear la integración entre todas las partes de la organización, identificar cuellos de botellas, retrasos y planear estrategias para alinear todo el trabajo de la organización.

Reallocation: Es un proceso mediante el cual un miembro del comité local decide cambiarse de área porque sus metas personales y expectativas cambiaron y manifiesta el deseo de pertenecer a otra área.

Reconocimientos:

Tracking: Hace referencia a un acompañamiento que se le realiza a toda la membresía para mirar su desarrollo personal y profesional, además de su AIESEC XP.

Fee para eventos: Si el comité cuenta con dinero suficiente para recompensar a los miembros que se destacan por un excelente desempeño se seleccionaran por eventos el mejor o los mejores sea el caso y se les pagara los eventos locales, regionales o nacionales.

Mural Awards: Es un espacio en la oficina de AIESEC en Bucaramanga donde se colocan fotos de las personas más destacadas del comité local, que fueron premiadas en los AIESEC AWARDS.

AIESEC AWARDS: Es un evento donde se premia el buen desempeño de la membresía en el comité y en las áreas, además la personas que se apropian de la cultura corporativa viviendo los valores en sus acciones.

AIESEC AWARDS GOLD: Es el evento final del año donde se premian los ganadores de ganadores de todo el año, aquellas personas que demostraron una participación constante y se comprometieron con el comité local en cada una de las actividades que se realizaron.

Referirse (ver anexos O, P, Q, R) para conocer la distribución de las actividades en el año.

En este último punto encontraremos como la sinergia en la organización es la base fundamental para que todas las partes de unan y se logre que el diseño organizacional mostrado en el trabajo genere los resultados esperados, puesto que es un trabajo en conjunto ninguno de los requisitos del diseño organizacional trabaja solo necesita unirse con otros para que el direccionamiento estratégico se dé, al igual que la efectividad en los procesos en busca del mejoramiento continuo. La sinergia también es la forma que sustenta todos los puntos mencionados anteriormente, en este mecanismo de integración todas las partes se complementan para hacer un todo.

8.4.6 Sinergia dentro de la organización. Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado. Es por esa razón que la sinergia juega un papel fundamental.

Porque aplicar sinergia dentro de AIESEC en Bucaramanga, es la mejor estrategia de alinear las planeaciones de las diferentes áreas, convirtiéndose en un mecanismo de control que permita enfocar a todas las áreas a alcanzar las prioridades de la organización.

Durante todo el proyecto se hablo de estructuración, departamentalización, organigrama, jerarquía, descentralización, innovación, calidad, gestión del

conocimiento , reingeniería para que todos estas estrategias y otras más sean efectivas se debe crear conciencia en el comité local ,que es una necesidad y un deber de todo miembro conocer todas las partes que componen AIESEC en Bucaramanga solo así podremos soportarlas, la conciencia se crea por medio de actividades o eventos que permitan el flujo de comunicación y de ideas, para ello se deben crear espacios donde todas las partes sean escuchadas ir de lo particular a lo general y viceversa.

8.4.6.1 La sinergia y la motivación. Después de un proceso de estructuración enfocado en el diseño organizacional la combinación perfecta para obtener los resultados esperados es lograr en la organización una cultura de sinergia y un talento humano motivado desde ese punto el desempeño mejora, la productividad también, la administración de procesos es efectiva y es evidente una fuerte ventaja competitiva ante otros agentes similares.

Las organizaciones de hoy en día están inmersas en un entorno de constantes cambios y diferentes maneras de competencia, por tal razón es necesaria la formación de líderes con un alto nivel de desempeño y capaces de actuar vertiginosamente en ambientes y situaciones tan variantes. Por tal efecto, a continuación se desarrollaran dos herramientas importantes para lograr éxito en las organizaciones, como lo son: la sinergia y la motivación, para que a futuro se les dé a ambas la utilidad necesaria para el desarrollo del potencial del personal y la auto motivación de los mismos, impulsando así sus energías intrínsecas para influir asertivamente en los valores mutuos y elevar notablemente la actitud del equipo de trabajo.

El trabajador (talento humano) es la unidad base en el desarrollo de las organizaciones, ya que sus acciones y reacciones movilizan la empresa. Es de vital importancia para éste, la comprensión de sí mismo, de los eventos que lo motivan y llenan de energía, de su capacidad para dirigirse en busca de metas

personales, laborales y profesionales para el logro del éxito y bienestar propio de la organización.

Por tal motivo la sinergia y la motivación deben ir siempre enlazadas, el líder debe velar porque el trabajo sea alineado entre los empleados, que exista un alto grado de compromiso entre todos los miembros de su departamento, utilizando una buena comunicación y un buen manejo de las emociones con autogestión responsable para además garantizar que se logre el trabajo en equipo eficientemente dentro de las organizaciones exitosas.

Ante el anterior planteamiento tanto el LCP (presidente del comité local), y los LCVP (vicepresidentes del comité local), deben dar ejemplo y ser pioneros en sus equipos de crear esta cultura e implementar estos términos en sus áreas.

7.4.6.2 Sinergia en el grupo LST (local support team). Este equipo de coordinadores es el que está en contacto directo con los miembros operativos, por tal razón es importante que ellos conozcan cuales son las prioridades del comité local, las problemáticas, la mejor estrategia para que se apropien de las metas organizacionales es permitiéndoles que se involucren en las mismas, que planeen opinen y entiendan el flujo de la organización.

Propuesta para la capacitación del LST congreso. Lo que se busca es la calidad total y el entrenamiento de los leadership rol, para que la sinergia pueda darse de la mejor forma. Cada uno de los LR debe tener un perfil definido con unas competencias y habilidades.

A continuación se plantea cual debe ser el enfoque actual de este congreso en AIESEC en Bucaramanga.

Este congreso pretende mejorar algunos inconvenientes en cuanto al trabajo de equipo; para que de esta forma los miembros de las diferentes áreas y proyectos logren sentirse en un clima organizacional adecuado que les genere un sentido de

pertenecía a la organización y les permita ser más productivos en los procesos que realizan dentro de la misma.

Una muestra de la importancia de este congreso, son las diferentes eventualidades que se presentan en los grupos de trabajo de AIESEC en Bucaramanga donde los miembros de los mismos han perdido la motivación, no trabajan con empeño, la comunicación es poco efectiva, y el ambiente de trabajo no es el mejor, debido a la falta de capacitación de los Leadership Rol del comité. Todo esto no genera un posicionamiento de los coordinadores y los AIESEC XP que se presentan actualmente no son de la mejor calidad.

Congreso de Capacitación

La línea de trabajo está enfocada a la administración de los recursos humanos como una estrategia de competitividad y productividad.

Los recursos a utilizar son administración del talento, psicología en los recursos humanos y bases del manejo de equipo según AIESEC en Colombia.

OBJETIVOS

General

- ✓ Un @XP de alta calidad.

Específicos

- ✓ Posicionamiento de nuestros miembros leadership rol
- ✓ Incentivar el sentido de pertenencia de nuestros miembros dentro de la organización.
- ✓ Una comunicación efectiva dentro del interior de las áreas y la relación de las mismas.
- ✓ Mejorar el desempeño de los miembros para alcanzar productividad.

- ✓ Utilizar el recurso humano de la mejor forma.
- ✓ Mejorar el clima organizacional dentro de las áreas de AIESEC en Bucaramanga.

Planteamiento del Problema

Durante el año 2009 y 2010 las áreas han sufrido diferentes inconvenientes en cuanto al manejo de los recursos humanos y esto genera una ineficiencia en los procesos a realizar, no obstante individuos desmotivados; al igual que un clima organizacional tenso y una de deserción alta de membresía de la organización y por ende un mal manejo de los equipos por parte del LST en el comité.

Además nuestra encuesta de team building mostró que el comité percibe una serie de problemas; algunos resultados interesantes son:

Poco sentido de sentido de pertenecía

Falta de una buena organización de trabajo en equipo

Motivación distorsionada

Comunicación no efectiva

Baja calidad en el AIESEC XP

Justificación

Actualmente las condiciones de nuestro comité reflejan que somos un equipo con un potencial fuerte en talento humano; miembros capaces, proactivos, trabajadores, y enfocados al logro y para maximizar y utilizar ese recurso de la mejor forma se hace necesario crear este congreso enfocado a mejorar el clima organizacional y el entrenamiento del grupo LST como estrategia de productividad que permite encontrar el balance de AIESEC en Bucaramanga enfocado a tres factores claves como lo son:

- ✓ Un @XP de alta calidad que desarrolle miembros con alto potencial
- ✓ Un networking entre los miembros del comité local.
- ✓ Resultados en número de Intercambios

Algunos temas que se proponen para solucionar estas falencias son:

Sentido de Pertenecía: Reconocimiento de sus habilidades y cualidades, para que cada miembro sienta la importancia de su participación dentro de la organización y genere en el compromiso.

Liderazgo Apropiado: Que los miembros del comité reconozcan y se sientan dirigidos de la mejor forma por sus jefes por medio de acciones participativas.

Comunicación Efectiva: Los miembros son capaces de transmitir mensajes entre ellos en forma rápida y comprensible.

Programación Neurolingüística: es un sistema para preparar sistemáticamente nuestra mente (y lograr que comunique de manera eficaz lo que pensamos con lo que hacemos), logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano.

Gestión del Conocimiento: Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente facilitando los círculos de aprendizaje de los miembros de la organización; como consecuencia reducir y recaer en errores del pasado a si como facilitar el desarrollo de los procesos por medio de la estandarización.

Trabajo en Equipo: Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo bien organizado de personas, cada una con sus correspondientes responsabilidades y tareas definidas, teniendo a la cabeza un líder aceptado por todos, quien tiene la capacidad de tomar la iniciativa de dirigir, motivar y orientar sus esfuerzos de forma comprometida para lograr un bien común.

Leadership Management Tool: Es una herramienta con la que cuenta Aiesec que permite a los coordinadores y Vps realizar un seguimiento adecuado de sus miembros.

Manejo de Conflictos: Son planes de acción que deben seguir los líderes, cuando se presentan los diferentes problemas para controlar y orientar de la mejor forma; entendiendo los puntos de vistas y los factores que intervinieron para que surgiera la eventualidad.

Ventas: Ajustándonos a los objetivos del LC en cuanto a nuestras metas de intercambio es clave que todos nuestros coordinadores y Vps tengan claros cuales son los pasos a seguir al momento de las ventas para que capaciten a sus equipos de trabajo y de esta forma todos aporten al comité.

Inteligencia Emocional: Es una herramienta clave que muestra las competencias que debe tener un líder al momento de dirigir personas, enfocada mas a comportamientos y valores que a procesos técnicos.

7.4.6.3 Propuesta para una reunión de Sinergia LST.

Misión: Informar a los coordinadores la situación actual del comité local y crear estrategias junto con este equipo, para implementar en los procesos y obtener los resultados esperados.

Visión: Que el grupo LST entienda que es el soporte primordial con el que cuenta la junta directiva para alcanzar las metas, además que la continuidad del comité está a cargo de este equipo.

Beneficios:

- ✓ Desarrollo de los LR.
- ✓ La Sinergia contribuye a que los coordinadores se conocen entre sí y cooperen.

- ✓ Aumenta la participación y el Status del LST.

Agenda propuesta. La siguiente agenda pretende dar respuesta y solución a las prioridades del comité local, está dividida por bloques que fueron seleccionados como las variables necesarias para crear sinergia en el comité local, aplicar reconocimientos, correctivos y estrategias a implementar. De igual forma busca la participación activa de todo el equipo LST (local support team) (ver tabla 4).

Tabla 17. Propuesta Agenda sinergia LST.

AGENDA SINERGIA LST				
Bloque	Objetivo	Responsable	Hora Inicio	Hora final
Integración	Es un espacio para que se relacionen los miembros del LST	VP TALENT MANAGEMENT	02:00	02:30
Realidad actual	Contarle al LST en qué condiciones esta el comité local	LCP	02:30	02:50
Entrenamiento	Alguna capacitación Especial para LST	EB/ LTT	02:50	03:30
Revisión	Es un mecanismo de control que ha pasado desde la última reunión LST	LCP	03:30	03:45
Reconocimiento	Reconocer el buen desempeño o resultados de alguna coordinación	RESPECTIVO VP A CARGO	03:45	03:55
Corrección	Hacer un llamado de atención, por bajo desempeño o problemas de la coordinación	RESPECTIVO VP A CARGO	03:55	04:05
Planeación y estrategia	Es un espacio para construir comité, escuchar a LST y sus propuestas	EB	04:05	05:05
Plan de acción	Definir responsables y puntos críticos de los procesos o estrategias a implementar	LCP	05:05	05:30
Conclusiones finales	Definir en prioridades que viene para el siguiente mes	LCP	05:30	05:45
Información	Espacio dedicado así alguien tiene alguna información que dar de alguna actividad Aieseca.	MIEMBROS	05:45	05:55
Preguntas por parte del LST a la junta	Si el LST tiene dudas o desea preguntar algo a la junta sobre planeación o resultados	EB	05:55	06:30

Para pasar al siguiente tema es importante recordar que es el AIESEC XP es La forma como se vive la experiencia aieseca, definida como un ciclo de etapas que durante el tiempo y la asimilación de roles en la organización van tomando forma para adquirir esa experiencia integral de aprendizaje. La figura 5 ejemplifica esta definición.

Figura 7. AIESEC XP



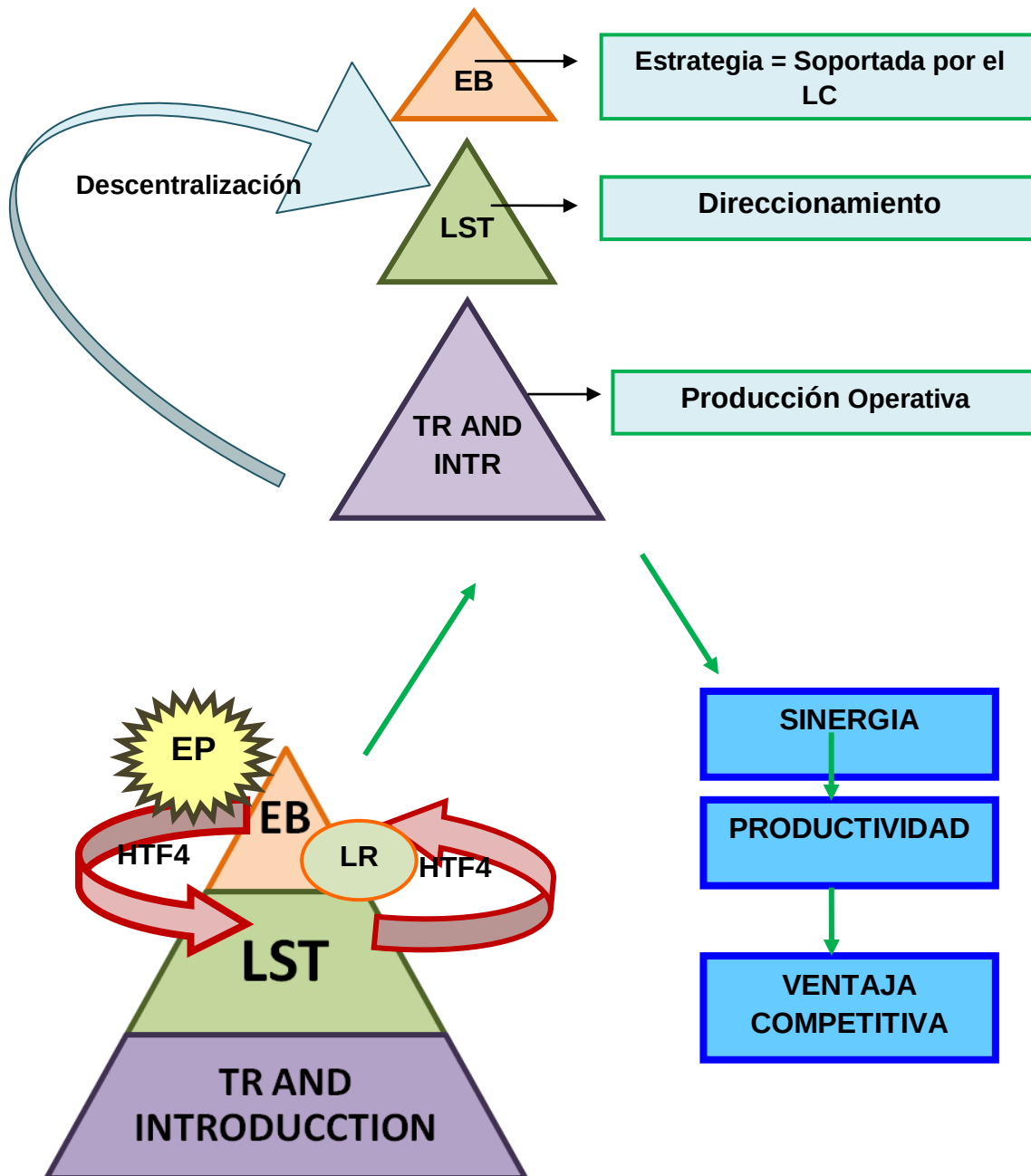
8.4.6.4 Sinergia en el AIESEC XP.

El AIESEC XP nos muestra los diferentes stages (posiciones dentro del comité local), que puede tener un miembro mediante su experiencia y cuál es el papel que está jugando durante la experiencia; Sin embargo es importante mencionar que estas cinco posibles posiciones no juegan de manera aislada en el comité local sino que se comportan como una unidad para construir el comité local. Que si en algún momento de tu experiencia estas en una posición más alta corresponde simplemente a que hace parte del ciclo de aprendizaje.

Cada uno de los stages (posiciones dentro del comité local) está trabajando para que la organización alcance la mayor productividad Lo que se pretende es crear

conciencia en la organización la importancia que tiene explicarle a la membresía cual es la sinergia que existe entre las posiciones en el comité local y como estas repercuten en los resultados. La figura 27 muestra claramente cuál es la importancia de cada una de las part

Figura 27. Sinergia en el AIESEC XP.



La explicacion de la figura 27 es la siguiente:

La pirámide principal: muestra donde las posiciones de los stages del comité local y sus respectivo orden jerarquico.

La estrella: Aun lado estan los EPs que pertenecen al comité local pero que se encuentran de intercambio en otro pais.

Las flechas : Representan los HTF4(Miembros que ya vivieron su AIESEC XPy estan apunto de retirarse), que son las personas que tienen alto nivel de conocimiento y estan distribuidos en los diferentes niveles de jerarquia.

La flecha verde : Corresponde a la relacion que se debe dar para alcanzar resultados.

La fecha azul : Muestra que la organización es descentralizada, los miembros pueden tomar sus decisiones, pero se trabaja bajo unas mismas prioridades y en conjunto con todas las partes.

Los triangulos sueltos: Muestran la distribucion de procesos.

Los cuadros verdes: cual es la mision de cada parte, sin olvidar la relacion que existe entre todas.

Los cuadros azules: Reflejan que si se cumple el ciclo de sinergia , la organización tiene mejores resultados y como consecuencia una ventaja competitiva.

8. CONCLUSIONES

A la luz de los propósitos generales de AIESEC en Bucaramanga, los cuales se enmarcan en la necesidad de adquirir una ventaja competitiva que le posibilite la competencia y el posicionamiento global, se desarrolló una propuesta de Estructura Organizacional, enfocada al mejoramiento continuo de sus operaciones.

El diseño organizacional propuesto en este trabajo le apunta a responder a la prioridad de la organización: Fortalecimiento de los procesos internos; es ahí donde el mecanismo de estructura básica y el mecanismo de operaciones proponen una serie de formatos, documentos e información que le apunta a una solidificación que repercuta directamente en la buena administración de los procesos entre los cuales se destacan los siguientes documentos:

- ✓ Se diseñó la estructura de jerarquía de acuerdo a las condiciones de la organización identificando y documentando los canales de comunicación de la misma, para obtener un mejor accountability en las relaciones laborales que conlleven a mejores resultados.
- ✓ Como respuesta a problemas de productividad de las diferentes áreas de la empresa, ocasionado por la falta de agrupación de tareas y procesos, se creó la departamentalización interna dentro de las áreas existentes, evidenciando cuál es la participación de cada LST Local Support Team (coordinaciones) dentro del área y cuál es su intervención en la cadena logística del producto.
- ✓ Respondiendo a las necesidades actuales del comité local, se propuso logrando la aprobación, el direccionamiento estratégico relacionado con las

premisas existentes, con el fin de conservar valores y principios que estaban predeterminados antes de la elaboración del proyecto.

- ✓ Se creó por primera vez, un organigrama para AIESEC en Bucaramanga, el cual simultáneamente responde a sus necesidades actuales internas y a la estrategia de su relación con los entes externos.
- ✓ Se diseñó y propuso un manual de funciones por el método de gestión por competencias, para todo el nivel intermedio de la organización, ofreciendo un documento soporte que le permita a los futuros LST (coordinadores) tener una guía para identificar los procesos que deben realizar, por consiguiente se obtienen unos Leadership Rol más empoderados, un mejor manejo de equipo y una mejor supervisión de las operaciones internas de las coordinaciones.
- ✓ Se reestructuró todo el proceso de planeación y selección del talento, creando un ciclo completo que minimiza los problemas de deserción del talento humano y que garantice mayor calidad en los nuevos miembros de la organización.
- ✓ La creación del primer reglamento de trabajo, garantizando a la organización un documento soporte donde la membresía conozca cuales son los deberes y derechos que adquiere al ser parte de AIESEC en Bucaramanga y una guía de legalidad que le permita a las futuras Juntas Directivas, tomar decisiones parciales basadas en este reglamento.
- ✓ Se realizó un código de ética, que complementa los valores Aiesecos existentes, para hacer más visible el compromiso de agentes de cambio con calidad humana, que debe manifestarse en cada una de las acciones y comportamientos de la membresía.
- ✓ Se proponen unos formatos de evaluaciones de desempeño, en razón de que la organización logre identificar cuáles son las problemáticas internas

en sus operaciones, para que no se obtengan los resultados esperados analizando utilidad del recurso humano y liderazgo de su jefe inmediato.

En razón de calidad en las experiencias del XP (experiencia integral de aprendizaje de los miembros) como producto principal de la organización y enfocado en el talento humano como una ventaja competitiva se propone:

- ✓ Un training soportado por el LEC (local education circles) como mecanismo de control a la estructura descentralizada que se propone en el mecanismo de decisión debido a su flexibilidad por la misma esencia de voluntariado, crea la necesidad de construir un ciclo educacional que enfoque y direcciona los miembros para que las decisiones personales estén alineadas con los requerimientos del comité local.
- ✓ Se adapta el LP (learning plan) actual ofreciendo un diseño más amigable y fácil de llenar para alinear y acompañar a la membresía en sus decisiones personales y organizacionales, soportado bajo el acompañamiento práctico de un mentor (persona que tiene un excelente AIESEC XP en la organización).
- ✓ Se muestra el tracking como una ventaja competitiva para aplicar soluciones en la toma de decisiones a los problemas existentes, bajo los elementos de investigación, innovación y reingeniería, con el fin de asegurarse que las decisiones que se tomen, estén abiertas al mejoramiento continuo de la organización.
- ✓ Se proponen las políticas de estatus de la membresía, debido a que las decisiones que tienen un fuerte impacto las toman todos los miembros del comité local, que reciben el nombre de asociados por la estructura de ONG,

como instrumento de inspección para que la organización está liderada por personas que tienen el conocimiento y que cumplen con un buen desempeño se establecen estos mínimos de cumplimiento en deberes y compromisos.

También es importante mencionar que como mecanismo de control del diseño organizacional, se propone un grupo auditor que supervise el manejo de las finanzas en la organización, audite la productividad y administración efectiva de las áreas como un mecanismo de control al nivel estratégico. Finalmente se plantean premisas que permitan la coordinación de AIESEC como un todo. Ante la anterior afirmación se identificaron algunos puntos clave que permiten la integración entre las partes y que contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y continuidad del comité local, entre los cuales se encuentran:

- ✓ La propuesta del proceso de allocation y reallocation, tiene como consecuencia un cliente interno satisfecho porque alcanza en su área de trabajo una satisfacción personal que lo conlleva a estar motivado, de allí genera una aptitud de aprendizaje proactivo que le reta su visión del mundo para tomar un rol de liderazgo dentro de la organización, la integración entre las partes se complementa cuando todas las áreas trabajan para que esa persona obtenga la calidad total y estos beneficios unidos generan oportunidades y ventajas.
- ✓ Otro factor importante a mencionar es la importancia de la gestión del conocimiento y como busca la sinergia organizacional, contribuyendo a la efectividad de procesos, disminuyendo fallas en los sistemas y enfocado a crear la cultura en los miembros que la información es uno de los recursos

más fuertes que tiene una organización, todo esto lo enfoca a las tendencias internacionales.

- ✓ Se crea la propuesta de triangulo motivacional como respuesta a los requerimientos de integración de la membresía, en dirección a que todos los miembros del comité encuentren la satisfacción en alguna de las partes del triangulo, de igual forma entiendan que para obtener un desarrollo personal completo necesitan de los tres elementos del triangulo y la inserción de estos en las aptitudes de los miembros genera una ventaja competitiva para la organización.

9. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que servirán de apoyo para ejecutar los planes de acción que se proponen en el proyecto y de la apropiación de los mismos, con el propósito de que la estructuración genere un fuerte impacto positivo en la organización.

- ✓ Hacer una campaña de sensibilización en el comité local, donde se explique a la membresía los beneficios personales y organizacionales que trae una estructuración organizacional así como las ventajas que ofrece a las partes involucradas en este proceso.
- ✓ Capacitar a la membresía en la utilización de las herramientas, formatos y tablas diseñadas y presentadas como solución a las necesidades del comité local, y poder garantizar que las estrategias que se plantean sean ejecutadas de manera eficiente y los mismos miembros se involucren en el direccionamiento correcto.
- ✓ Realizar un seguimiento detallado en la implementación y ejecución de las diferentes estrategias y actividades que se proponen en el documento, con el fin de evidenciar su impacto en los procesos y los empleados, ajustándolas a los requerimientos o modificarlas si es el caso.
- ✓ Siendo el manual de funciones del nivel estratégico e intermedio para los Leadership Role y como consecuencia del mejoramiento continuo, se propone el manual de funciones para los miembros que están en las diferentes coordinaciones bajo el stage de Taking Responsibility.

- ✓ La estrategia de AIESEC en Bucaramanga debe tener como prioridad en los próximos años un enfoque incisivo en sus clientes internos, por la misma dinámica de la organización donde la membresía toma el intercambio y en este punto genera mayores resultados en la organización.
- ✓ Socializar a la membresía el reglamento de trabajo y el código de ética, para poder legislar en asamblea formal la aprobación de estos y aplicarlos a partir del mes noviembre del presente año.
- ✓ Gestionar la creación de un servicio al cliente externo que le permita un mayor contacto con estos, buscando alianzas estratégicas que beneficien la organización.
- ✓ Se hace necesario la constante actualización y adaptación de las estrategias y formatos propuestos para que generen resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Del libro: «Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración teoría, proceso y practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.

CHIAVENATO Idalbeto , Administración Teoría Proceso y Practica. 3 ed. Bogota: Lily Solano Arevalo 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. 3 ed. McGraw-Hill, 2002.

DRUKER, Peter F., La gestión en un tiempo de grandes cambios, Nueva York: Truman Talley Books / Dutton, 1995.

Finance MapsofWorld.com, Reestructuración Organizativa. Estados Unidos (En línea) Disponible en: <http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://finance.mapsofworld.com/corporate-finance/hybrid-financing/organizational-restructuring.html> (consultado en 2010).

FLAHERTY, John. Peter Drucker. La esencia de la administración moderna. Ed. Prentice Hall. México 2001

Global Active Consulting, Reestruturacion empresarial, Estados unidos, 2006 Disponible en: <http://www.globalactiveconsulting.com/asesoria/articulos/reestructuracion-empresarial/>.

HARRINGTON, James H. Administración total del mejoramiento continuo, Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill 1997.

Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

J.M. Juran y Frank Gryna, Quality Planning and Analysis, cuarta edición, McGraw-Hill, 2000.

Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy and Analysis, sexta edición, Prentice Hall, 2001.

Kaplan Robert and David Norton. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, Disponible en <http://www.recursos-humanos.es/motivación/la-piramide-de-maslow/>.

PAVEZ-Salazar, Alejandro. La Gestión del conocimiento en las organizaciones. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

Price Water House Coopers, Reestructuración en tiempos de crisis el comportamiento de equipos; publicado el 13 de febrero 2009, Disponible en: http://pwcspain.typepad.com/reestruct_empresarial/ (consultado en el 2010)

Price Water House Coopers, Reestructuración en tiempos de crisis el comportamiento de equipos; publicado el 13 de febrero 2009, Disponible en: http://pwcspain.typepad.com/reestruct_empresarial/ (consultado en el 2010)

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque en sistemas. 3 edición México 2000.

SERRANO Lupita, Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y Publicaciones UIS 2005.

THOMPSON Arthur, Administración Estratégica. 2d McGraw-Hill, 2002.

.TRES SIGMA, INC, Reestructuración Organizativa, Disponible en: http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.threesigma.com/organizational_restructuring.htm

ANEXO A

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL ASSESSMENT CENTER

ACTIVIDAD 1

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: DISCUSIÓN DE PRIORIDADES

Descripción: Divide a los candidatos en grupos de 5-10 personas, ellos deberán escoger de una lista de planteamientos de mayor a menor el que tendría más impacto en la humanidad si desapareciera de la historia, el grupo debe ponerse de acuerdo sobre una lista única.

Las reglas para la dinámica es que solo tienen 15 minutos para el desarrollo de la actividad y no se pueden tomar la decisión mediante votación aprobada por mayoría puesto que es un consenso.

La lista se debe clasificar por consenso es el siguiente:

- Olvidar de la lengua escrita y el alfabeto
- La muerte de todos los médicos
- No hay agua potable en el planeta
- La muerte de todo el mundo en África
- Desaparición de todos los libros
- Fin de reservas de petróleo
- Desaparición de Internet
- Fallo en EE.UU. la economía
- Desaparición de la Eurocopa

Competencias que mide: Perspectiva emprendedora, Pensamiento Global e Inteligencia emocional.

Habilidades: Manejo del tiempo y Manejo de conflictos.

ACTIVIDAD 2.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: EL JUICIO

Descripción:

Esta actividad presenta 1 caso donde dos equipos deben debatir las dos partes de un tema controversial; La dinámica de la actividad divide a cada equipo en grupos de 10 personas:

GRUPO A y B

Cada grupo está conformado de la siguiente manera:

- Un abogado
- Tres testigos
- Seis personas que conformaran un jurado.

El fin es que cada parte debe competir por ganar el caso.

Nota aclaratoria: el gran jurado estará conformada por 12 personas de ambos equipos que notificaran un veredicto final.

Caso

Estudiante de Arquitectura, demanda a profesor por plagio de idea de negocio sobre la construcción de un centro comercial.

Estudiante argumenta que meses después, ve en una revista del medio, un proyecto igual al suyo que fue presentado para un trabajo ante el profesor, de igual forma afirma que no es la primera vez que sucede que en ocasiones anteriores se aprovecha de su labor como docente para utilizar el trabajo de los estudiantes como bienestar personal, también exige dinero y reconocimiento por el proyecto mencionado, para finalizar afirma que se rumora que cobra dinero para

pasar a los estudiantes y que la historial del profesor en la universidad tiene registrado acoso sexual a dos estudiantes .

El profesor alega que el estudiante le había presentado era tan solo una idea, que el invirtió tiempo, talento y dinero en desarrollarla para convertirla en una propuesta viable y real; por lo que se niega a reconocerle todo las peticiones; a su vez afirma que el estudiante siempre ha sido problemático, que en ocasiones anteriores también se han presentado problemas con otros docentes , que cuando él le dicto clases en semestres pasados llegaba borracho y que la ultima vez le había ofrecido dinero para pasar la materia.

Reglas de juego: A continuación se les leerá un caso; como equipo tomaran partido por una de las posiciones y la defenderán para ganar el juicio, se les plantean unas características de los acusados, cada grupo es autónomo de inventar nuevas cosas, traer pruebas, solo deben tener en cuenta no perder el rumbo del caso.

Organización y delegación de roles: 10 minutos

TESTIGOS GRUPO A: 8 minutos defenderse

ABOGADO DEL GRUPO B: 1 minuto para interrogar

TESTIGO ESCOGIDO: 2 minutos (El abogado podrá escoger nuevamente a uno de los testigos que participo en la primera parte).

TESTIGOS GRUPO B: 8 minutos defenderse

ABOGADO DEL GRUPO A: 1 minuto para interrogar

TESTIGO ESCOGIDO: 2 minutos (El abogado podrá escoger nuevamente a uno de los testigos que participo en la primera parte).

El Jurado: tiene 4 minutos para decidir a qué dos testigos llamara nuevamente.

Pregunta Jurado: 1minuto

Respuesta del testigo del grupo A: 2 minutos

Pregunta Jurado: 1 minuto

Respuesta del testigo del grupo B: 2 minutos

Debatir quien debe ganar: 5 minutos

Decir cuál de las partes es la ganadora: 1 minuto

Duración total 46 minutos se puede extender hasta una hora.

Competencias a medir: Inteligencia Emocional, Perspectiva emprendedora y Aprendizaje proactivo.

Habilidades: Manejo del tiempo y Manejo de conflictos.

ACTIVIDAD 3.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: LA ISLA

Descripción: Después de un tifón un grupo de piratas perdió todos sus suministros de alimentos y el agua que les quedaba está contaminada, por eso deben cambiarse de isla para ello cuentan con tres piratas que realizaran la primera expedición y que tomaran la decisión más acertada de acuerdo a sus criterios:

Observador uno: Soñador, ecologista, servicial, amigable y muy hablador.

Observador dos: Serio, responsable, reservado, malhumorado y poco hablador.

Observador tres: Aventurero, ambicioso, traicionero pero líder, además es el capitán de los piratas.

Reglas de juego:

Ellos visitaran cinco islas cercanas y regresaran a contarle al equipo cual consideran que es la mejor opción para cambiar de habitat, la regla es que cada observador debe interpretar el papel que le correspondió.

El equipo decidirá cuál será la próxima isla a visitar, es costumbre del grupo para tratar de llegar a decisiones por consenso, Su barco está en malas condiciones y es probable que acabe por hundirse si toma un viaje mayor de 20 horas.

Isla uno: Fuerte neerlandés, aproximadamente 6 horas de distancia hacia el oeste, se presume que es un campamento de hospitales habitado por enfermos de una virus que produce mal formaciones en la piel , además no cuenta con una fuente de abastecimiento de agua propia, pero cuenta con campos vegetales y ganadería.

Isla dos: aproximadamente a 12 al sur-oeste con un terreno de la selva densa. Está poblada por nativos primitivos cazadores de cabezas. Tiene una costa rocosa y sin puertos naturales.

Isla tres: aproximadamente a 28 horas hacia el norte. La isla está escasamente poblada con colonos neerlandeses que están armados con mosquetes y espadas. Hay varios puertos naturales.

Isla cuatro: una colonia portuguesa aproximadamente 32 horas al este, es visitada constantemente por otros barcos piratas, se conoce como la colonia de los festejos, donde sobra el alcohol y las prostitutas siempre le ofrecen la vivienda a los piratas por el dinero, sin embargo, usted sabe por experiencia que las enfermedades de todo tipo están a la orden en esta isla.

Isla Cinco: La isla habitada por tribus feroces desconocidas; aproximadamente a 17 horas al sur. Hay una gran cantidad de supersticiones que rodean esta isla, muchos nunca han regresado después de No hay puerto natural, sin embargo se conoce que existen frutas tropicales y muy buena vegetación.

Preparación: Hoja de Información con un mapa que muestra las coordenadas de cada isla; allí visitaran al oráculo que los llevara por medio de un sueño mostrándoles las condiciones de las islas; Cada grupo debe tener un área distinta de trabajar donde está sucediendo en un grupo de no molestar a otro grupo.

Duración: 30 minutos **Número de personas:** 10 personas en el grupo

Competencias: Pensamiento Global, Inteligencia Emocional, Responsabilidad Social.

ANEXO B

Formato de evaluaciones del Assessment

Formato de evaluadores.

Nombre del Evaluado:			País de preferencia del intercambio		
Nombre del Evaluador :					
COMPETENCIAS	Poco evidente	Algo evidente	evidente	muy evidente	PORCENTAJE
Pensamiento Global					
Perspectiva Emprendedora					
Aprendizaje Proactivo					
Responsabilidad Social					
Inteligencia Emocional					
SUB TOTAL					
TOTAL PUNTAJE					
PUNTAJE MINIMO PARA PASAR		PUNTAJE MAXIMO			
OBSERVACIONES VARIAS :					
Manejo de Conflictos					
Manejo del Tiempo					

ANEXO C

ENTREVISTA PARA ASPIRANTES

FORMATO DE EVALUACIÓN	
Nombre del entrevistado	
Nombre del entrevistador	
Edad	
Entrevistador	
Universidad	
1. ¿Quieres irte de intercambio o estas interesado en los roles de liderazgo que ofrece el comité?	
2. País al cual se quiere ir ¿Por qué es de su elección este país? 3 razones	
3. ¿Si saliera una excelente oportunidad de intercambio, que no sea el país de su preferencia, tomaría el intercambio? Si/No/ ¿Por qué?	
4. ¿Estaría dispuesto a dejar de estudiar durante 6 meses para tomar el intercambio?	

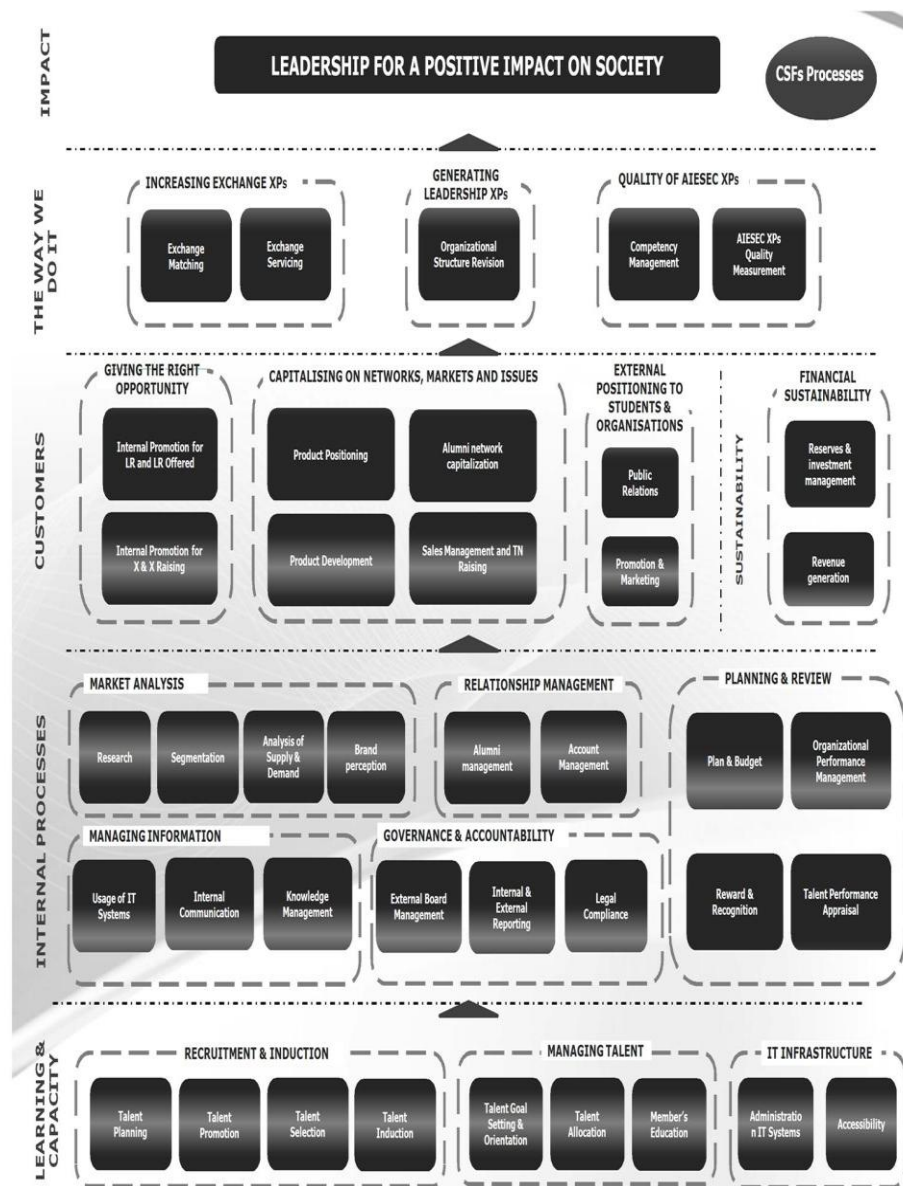
5. ¿En este momento está esperando que su práctica sea remunerada o le gustaría irse por una práctica social? ¿Conoce los beneficios de irse en una práctica social?			
6. ¿Qué nivel de ingles posee? Habla algún otro idioma?			
Básico		Observaciones	
Intermedio			
Avanzado			
Otro Idioma		Nivel	
7. ¿Diga al menos tres países para tomar su intercambio?			
8. ¿Posee la facilidad económica, o la facilidad de conseguir el dinero, para tomar el intercambio?			
Si		Observaciones	
No			
9. ¿En qué fecha le convendría tomar su intercambio?			
10. ¿Cuánto le gustaría que tomara (tiempo) su Intercambio?			
6 Meses		Observaciones	
1 Año			
2 Año			
Otro			

11. ¿Qué percepción tiene usted de hacer un intercambio en el exterior?
12. ¿En caso de que usted no se sienta cómodo con su intercambio, qué haría?
13. ¿Tiene usted experiencia laboral? ¿Dónde? ¿Cuánto Tiempo?
14. ¿Le gusta trabajar en equipo? Si/No/ ¿Por qué?
15. ¿Ha liderado un equipo de trabajo de al menos dos o más personas, a su cargo? ¿Encontró alguna dificultad? ¿Cuáles aspectos encontró positivos y negativos?
16. ¿Cuénteme una experiencia personal en la que usted tomo un reto y por alguna razón no lo termino? ¿Qué sucedió?

17. ¿Dentro de su trabajo o estudio, ha iniciado proyectos; los ha llevado a cabo? Si/No/ ¿Cuáles?	
18.¿ Cómo se proyecta desde ahora en su experiencia de intercambio?	
19. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	
Corto	
Mediano	
Largo	
20. ¿De ser postulado para un rol de liderazgo, una representación estudiantil o una monitoria de una clase, aceptaría el reto? Si/No ¿Por qué?	
21. ¿Defina qué entiende por choque cultural, y cómo piensa usted que lidiara con este elemento dentro de su intercambio?	
22. ¿Se rinde usted ante la adversidad, o sigue perseverando por sus metas hasta que las logra?	
23. ¿Cuéntenos una situación en la que fuera a prueba su tolerancia, cómo se dieron las cosas y cómo la manejo?	

ANEXO D

BALANCE SCORECARD



ANEXO F

REGLAMENTO DE TRABAJO

Definición: El reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones en las que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Importancia del reglamento de trabajo

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

En aquellas disposiciones del reglamento de trabajo que afecten directamente a los trabajadores, como son las escalas de sanciones y faltas y el procedimiento para formular quejas, el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir el escenario propio para hacer efectiva su participación.

La razón de crear un reglamento de trabajo en AIESEC en Bucaramanga nace por la necesidad de darle legalidad y formalidad a la organización, Es importante aclarar que:

Toda persona que hace parte del comité local se vuelve miembro y en consecuencia de eso trabajador y asociado. De igual forma posible intercambio saliente del comité local para garantizar el producto. También es importante aclarar que este reglamento se ajusta a la realidad de la organización y cumplirá con los principios que le sean de mayor utilidad para su funcionamiento, para mejorar las condiciones a los trabajadores, para aumentar la productividad y para encontrar equilibrio entre las partes.

Parágrafos del reglamento de trabajo

Parágrafo 1:

El presente reglamento interno de trabajo es escrito por la organización AIESEC en Bucaramanga; que está domiciliada en Carrera 47 # 53-78 Barrio Terrazas en la ciudad de Bucaramanga y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus miembros. Este reglamento rige para todas las personas que hagan parte del comité local, sin importar su estatus o stages dentro de la organización.

Parágrafo 2:

Respecto a las condiciones de admisión para hacer parte de la organización se definen los siguientes requisitos:

Asistir a las conferencias de promoción

Inscribirse vía virtual por el CMS.

Presentarse al Assessment Center

Realizar Pruebas Psicológicas

Realizar entrevista

Ser aprobado tanto el assessment, las pruebas psicológicas y la entrevista.

Asistir a la capacitación Inicial

Participar del evento LIM-LTM

Asistir al proceso de Inducción

Trabajar como mínimo tres meses en la organización y ser aprobado por el respectivo líder.

Asistir a la Asamblea Formal Legislativa donde su estatus dentro de la organización será nombrado como miembro en pleno derecho.

Parágrafo 3: Sobre la jornada y horario de trabajo

Actualmente los miembros activos del comité local trabajan todos los días desde sus casas, dependiendo del tiempo que cada uno tenga libre de acuerdo a sus obligaciones personales, profesionales, académicas, etc.

Sin embargo existen algunas reglas de participación:

Sobre las Asambleas Normales: Todo miembro de AIESEC en Bucaramanga debe participar de por lo menos el 75% de las asambleas de capacitación, entrenamiento, sinergia que se realizan todos los Sábados entre el horario de 2:00 – 7:00 de la noche.

El 25% de las inasistencias a asambleas deberá ser reportado de dos maneras:

- ✓ Escribir en el foro de excusas del comité local en plataforma.
- ✓ Avisar a su respectivo VP.

Nota: La Junta directiva analizara los diferentes casos con sus respectivas excusas y proclamara la validez o invalidez de la misma.

Sobre las Asambleas Legislativas Formales: Todo miembro deberá asistir a una asamblea legislativa por lo menos por semestre, y mandar la respectiva excusa, junto con la carta de delegación de voto en caso de no poder asistir.

Sobre las Reuniones de Área: Todo miembro de área deberá asistir por lo menos al 75 % de las sesiones programadas por su Vicepresidente o Coordinador LST respectivo , en caso de ausencia deberá avisarle con cuatro horas de anticipación y explicar la razón .

Nota las reuniones de áreas y coordinaciones LST se programan de acuerdo a los horarios de disponibilidad de todos los miembros que pertenecen a la misma, en caso de no encontrar una hora en común la reunión se programa para el horario que más se ajuste a la mayoría de los miembros.

Sobre los eventos, actividades y capacitaciones extras; Cada miembro del comité local debe participar por Q por lo menos a la mitad de estas actividades que programe la organización.

Parágrafo 4: Orden jerárquico

El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la organización, es el siguiente: Ejemplo: Presidente del comité local, Vicepresidentes, grupo de coordinadores LST, OCPs y Taking Responsibility.

De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los miembros de la organización: El Presidente y el Vicepresidente de Talent Management.

Parágrafo 5:

Derechos y Deberes

Prescripciones de orden

Derechos

- El primero es el derecho a un proceso de inducción y de entrenamiento en la toma de responsabilidades dentro del comité local de acuerdo a los procesos, tareas y actividades a desarrollar, antes de iniciar cualquier ocupación es obligación de la organización informar sobre las políticas.
- Consultar a la junta directiva sobre el funcionamiento de la organización o dudas pertinentes de algún tema específico sobre operatividad de procesos y prioridades; ejemplo: Pedir el presupuesto, conocer la realidad actual del comité local, preguntar por estrategias, conocer los indicadores Kpis. La junta directiva tendrá un plazo de máximo 15 días para presentar el respectivo reporte al miembro interesado.
- Estabilidad como miembro activo del comité local, esto hace referencia a que se respete su participación en el comité local y no sea juzgado ni agredido verbalmente.
- Permanecer en el comité local, esto hace referencia a que no sea sometido o se le despida sin causa justa por motivos insignificantes.
- Un trato adecuado a su dignidad humana, Esto significa que se trate como persona.
- Participar con la voz expresando ideas y sugerencias para los momentos de planeación del comité local, la junta directiva escuchara la sugerencias pero tendrá de la autonomía de aplicarlas o no según su criterio.

- Si el comité cuenta con los recursos necesarios dar reconocimiento a las personas más destacadas en desempeño con los gastos pagos de representación para asistir a eventos locales, regionales y nacionales.

Deberes

- Respetar el accountability y la jerarquía en la organización.
- Respeto a sus compañeros de trabajo.
- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu leal de colaboración en el orden moral y disciplina general de la organización.
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la organización en general.
- Permanecer durante la jornadas de asambleas, reuniones y actividades extras en el sitio o lugar en donde se imparta la información, y debe evitar salir del lugar.
- Durante las jornadas de asambleas, reuniones y actividades extras debe evitar contestar el celular por respecto al facilitador ya sus compañeros, solo si es estrictamente necesario puede hacerlo.
- Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

Parágrafo 6:

Son obligaciones especiales de la organización:

- Poner a disposición de los miembros, salvo situaciones especiales, los instrumentos adecuados y el material necesario para la realización de las labores.
- Brindar coaching especial cuando el miembro requiera tener cierta información para poder ejecutar sus funciones y responsabilidades.
- Ofrecer capacitaciones y entrenamientos a la membresía con la participación de conferencistas externos.
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
- Conceder al miembro las licencias necesarias hasta por 15 días por circunstancias especiales.
- Dar al miembro que lo solicite, al retiro de la organización o durante la participación de la misma, una certificación en que conste el tiempo de servicio, responsabilidades y desempeño del mismo.
- Pagar a los miembros el dinero que utilicen de su bolsillo personal para contribuir a realizar actividades relacionadas directamente con la organización.
- Si el comité cuenta con los recursos necesarios dar reconocimiento a las personas más destacadas con los gastos pagos de representación para asistir a eventos locales, regionales y nacionales.
- Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Parágrafo 7:

Son obligaciones del trabajador:

- Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la organización o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la organización.

- Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
- Registrar en el área de Talent Management su base de datos personal nombre, edad, universidad, dirección, teléfono, email y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

Parágrafo 8:

Se prohíbe a la organización:

- Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres con algún almacén con el que tenga convenio la organización.
- Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
- Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios si no cuenta con el aval de la Junta Directiva.
- Desvincular sin justa causa comprobada a los miembros del comité local.
- Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

Parágrafo 9:

Se prohíbe a los trabajadores:

- Sustraer de la organización, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
- Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo, asamblea o reunión.

- Faltar al trabajo, asamblea, reunión o evento sin justa causa de impedimento o sin permiso de la organización.
- Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
- Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

Parágrafo 10:

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de inicio de asamblea o reunión sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la organización, implica por primera vez, multa de 500 pesos por primera vez , por segunda vez multa de 1000, por tercera vez memorando y suspensión temporal de las actividades programadas para ese día.

La falta injustificada a asamblea, reunión o actividad extra con la organización sin excusa implica por primera vez llamado de atención verbal; por segunda vez memorando por escrito, por tercera vez memorando notificando su posibilidad de cambiar de status según políticas de Pleno-Prueba o de Prueba-Por fuera del comité local.

La infracción leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez llamado de atención verbal; por segunda vez memorando por escrito, por tercera vez memorando notificando su posibilidad de cambiar de status según políticas de Pleno-Prueba o de Prueba-Por fuera del comité local.

Constituyen faltas graves:

El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.

La falta total participación de asamblea, reunión o actividades extras repetida por más de 4 veces.

El incumplimiento de procesos, actividades o tareas por más de tres veces, en su toma de responsabilidades.

Nota: si este incumplimiento de los deberes afecta a la organización de manera grave esta puede solo con la primera vez de sucedido, suspender a el miembro implicado de la organización hasta por seis meses o sea el caso retirarlo totalmente de la organización.

Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones o normas reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, la Junta directiva deberá oír al miembro inculcado directamente, en todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la organización de imponer o no, la sanción definitiva.

Parágrafo 11:

Reclamos: ante quienes deben presentarse y su tramitación

Los reclamos de los miembros se realizaran ante la persona con la que se presente la discrepancia o con la que se relacione el tema a tratar, sea el respectivo caso dependiendo del área: Ejemplo: Presidente del comité local o Vicepresidentes de las diferentes áreas funcionales, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

Parágrafo 12:

Modificaciones, inclusiones o eliminaciones de párrafos.

Cualquier miembro del comité local que considere necesario realizar alguna modificación o eliminación de algún párrafo puede hacerlo, de igual forma cualquier miembro puede hacer una petición de incluir un párrafo.

La manera de hacerlo: En cada Q en la asamblea legislativa, puede enviar a la coordinación Legal su moción, donde podrá expresar la inconformidad y los miembros en pleno derecho podrán aprobar o rechazar la petición.

Parágrafo 13:

Respecto a la validez y publicaciones

Después de ser aprobado por la junta directiva dentro de los quince días siguientes a la resolución aprobatoria por la Junta Directiva, la organización debe darlo a conocer por dos canales diferentes a los miembros.

Parágrafo 14:

Vigencia el siguiente reglamento empezara a regir 10 días calendarios después de la publicación.

ANEXO G

CÓDIGO DE ÉTICA

Un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización. Aunque la ética no impone castigos legales, el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Código de ética para la convivencia de miembros

¿Que busca el código de ética?

Influir en la mejora continua del ambiente organizacional de AIESEC en Bucaramanga, para realizar procesos efectivos y satisfacción de la membresía en su trabajo.

Brindar lineamientos específicos de convivencia, que se alineen con el bienestar común, que sensibilicen a la membresía para que desarrollen mas su perfil como líderes.

La motivación y la interiorización de cada uno de estos valores éticos en nuestras actividades diarias, nos debe llevar a la reflexión frente a su aplicación en nuestro comportamiento como miembros de una ONG.

Este código de ética le apunta principalmente a:

- ✓ Mejorar el ambiente laboral
- ✓ Empleados con conciencia trabajo en equipo
- ✓ Aumento en la productividad y la efectividad

¿Para qué es un código de ética?

- ✓ Para fortalecer una cultura ética y de servicio.
- ✓ Para alimentar un dialogo reflexivo sobre unos ideales de convivencia, integración, inclusión participación y solidaridad.
- ✓ Para avanzar hacia la construcción del bien común.

- ✓ Para priorizar los principios y valores que aplicados llevan la humanización de la gestión social.
- ✓ Para que nos reconozcamos mutuamente y sigamos construyendo una un comité con mayores oportunidades.

Principios del código de ética de AIESEC en Bucaramanga

- ✓ Guardar fidelidad a la organización.
- ✓ Dirigirse a los a los compañeros de trabajo con respeto y consideración.
- ✓ Evitar la competencia desleal entre miembros activos del comité local.
- ✓ Guardar los secretos profesionales de la organización.
- ✓ No sacar ventaja de la jerarquía del cargo para aprovecharse, manipular o chantajear a los de un nivel inferior.

El presente código de ética tiene presente las premisas de los seis valores existentes en AIESEC, así como el direccionamiento estratégico de la organización para obtener mejores resultados.

Los valores de: Activando el liderazgo y Demostrando la integridad hacen referencia a los valores personales que debe tener un miembro del comité local para poder desarrollar mejor su AIESEC XP, realizando énfasis en los siguientes:

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Honestidad**:

- ✓ Siempre dice la verdad.
- ✓ Nunca se aprovecha de los demás, ni de los bienes ni recursos ajenos.
- ✓ Trata a todos con justicia, equidad y se soporta en el reglamento de trabajo y a este código de ética.
- ✓ Es auténtico, se presenta como es, sin atentar contra los derechos de los demás.
- ✓ Es coherente entre lo que dice y lo que hace.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Bondad**:

- ✓ Establece y mantiene relaciones armónicas con los demás.
- ✓ Es conciliador y mediador en situaciones difíciles o conflictivas.
- ✓ Sirve y colabora con todos en cualquier momento y lugar.
- ✓ No es rencoroso: perdona los agravios u ofensas y evita causarlos.
- ✓ Es solidario y reafirma permanentemente su compromiso y responsabilidad social.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Perseverancia**:

- ✓ Busca sistemáticamente el logro de las prioridades, metas y objetivos.
- ✓ Cumple con sus compromisos y responsabilidades, a pesar de las dificultades.
- ✓ No se desmotiva ante las adversidades.

El valor de Vivir la diversidad hace referencia a la relación entre compañeros y su nivel de empatía.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor del **Respeto**:

- ✓ Valoro los sentimientos, las ideas, actitudes y aportes de los demás.
- ✓ Escucha, respeta y acoge, en lo posible, las ideas, criterios y sugerencias de los demás.
- ✓ Ofrece liderazgo con buen ejemplo.
- ✓ Acepto y tolero la diversidad.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Lealtad**:

- ✓ Es fiel a la organización, a los principios de los demás y a los propios.

- ✓ Es propositivo y desarrollo una crítica constructiva hacia la organización y los demás.
- ✓ Asume su trabajo con responsabilidad y lo hace apoyado en los demás.
- ✓ Asume sus errores y lo respalda con acciones positivas de los demás.
- ✓ No contribuye a la cultura del rumor.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Cooperación**:

- ✓ Ayuda desinteresadamente a los demás.
- ✓ Se compromete y fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ Comparte sus experiencias y conocimientos e inquietudes.
- ✓ Esta dispuesto a asumir otras tareas y responsabilidades.
- ✓ Tiene interés y preocupación por los demás.

El valor de Disfrutando la Participación hace referencia a la actitud laboral, la disposición, el sentido de pertenecía que tiene con la organización.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Identidad**:

- ✓ Conoce la filosofía y políticas de la institución y las refleja en sus actitudes diarias.
- ✓ Valora su rol y responsabilidades, apropiándose de ellas.
- ✓ Fortalece la autoestima y el sentido de pertenencia a la organización.
- ✓ Contribuye en la construcción de una imagen positiva de la organización.
- ✓ No difama a la organización, jefes de jerarquización, compañeros ni agentes externos.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan el valor de la **Responsabilidad**:

- ✓ Es disciplinado y se entrega en su trabajo siempre.
- ✓ Optimiza los recursos.
- ✓ Capacita y actualiza los conocimientos permanentemente, y busca una formación integral.
- ✓ Cumple las obligaciones y asume la consecuencia de los actos.
- ✓ Trabaja por el bien común.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan la cualidad del **Emprendimiento**:

- ✓ Contribuye a crear, innovar, mejorar y apoyar actividades, procesos y proyectos.
- ✓ Construye un ambiente de trabajo armónico y solidario, fomentando relaciones interpersonales positivas.
- ✓ Fomenta la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos.
- ✓ Es proactivo.
- ✓ Genera una masa crítica para promover cambios

Los valores de Esforzarse por la excelencia y Actuando sosteniblemente hacen referencia al nivel de eficiencia de la membresía respecto a su productividad.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan la cualidad de la **efectividad**:

- ✓ Usa bien el tiempo y los recursos
- ✓ Planifica y organiza el trabajo en función de los objetivos organizacionales.

- ✓ Se esfuerza por optimizar el tiempo, especialmente cuando trabaja en equipo.
- ✓ Cumple con los plazos establecidos
- ✓ Optimiza el uso de los recursos.
- ✓ Es productivo.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan la cualidad del **crecimiento personal**:

- ✓ Mantiene una actitud positiva en su vida laboral y personal.
- ✓ Se capacita y actualiza los conocimientos permanentemente.
- ✓ Se involucra en actividades que enriquecen el clima laboral y fomentan el desarrollo integral.
- ✓ Propicio al cambio e innovaciones.
- ✓ Se esfuerza por mantener su motivación en alta.

Las siguientes actitudes y comportamientos reflejan la cualidad del **Autodescubrimiento**:

- ✓ Establece metas y objetivos cuantificables, acordes con los de la organización.
- ✓ Se evalúa y autocrítica la gestión para mejorarla.
- ✓ Analiza los errores y busca soluciones.
- ✓ Utiliza la retroalimentación de clientes, para mejorar su gestión.
- ✓ Mantiene una actitud abierta a la rendición de cuentas ante la sociedad

La unión de todos valores y cualidades construyen los pilares para ofrecer el mejor servicio al cliente. Haciendo referencia en la forma de atender a los externos, que debe componerse por tres elementos: transparencia, servicio y trabajo con calidad.

Algunos de los comportamientos que reflejan las buenas relaciones con el cliente externo son.

- ✓ Proporciona y difunde información, de forma clara, oportuna y adecuada.
- ✓ Mantiene una actitud autocrítica y receptiva con el usuario.
- ✓ Atiende y resuelve los asuntos que se le corresponden con eficiencia
- ✓ Mantiene una actitud positiva de servicio.

- ✓ Atiende a los stakeholder poniéndose en su lugar y comprendiendo su punto de vista.
- ✓ Guía y orienta positivamente al stakeholder y alumni.
- ✓ Propone e implementa soluciones creativas y oportunas para satisfacer las necesidades de los externos.

Nota especial: el siguiente punto es para quien corresponda en este caso Coordinación Legal o personas que se involucren con estos procesos.

RESPECTO A LA LEY

- ✓ Cumple y hace cumplir las normas jurídicas y legales.
- ✓ Aplica la ley y otras normas jurídicas, sin discriminación ni discrecionalidad.
- ✓ Demuestra un dominio de las leyes, normas y procedimientos en el área que le corresponde.
- ✓ Es un difusor de la ley y otras normas jurídicas al interior y al exterior de la organización.
- ✓ No acepta presiones de ningún tipo y cumple cabalidad de la manera más correcta toda la formalidad legal que le corresponde para ofrecer calidad.

Es importante aclarar que el proceso de desarrollo e implementación del Código de Ética es una temática muy difícil de abordar porque la conducta moral ajustada a un Código de Ética es una respuesta que nace desde lo profundo de la conciencia del individuo. Implica que la persona haga suyos aquellos valores y principios dictados por la conciencia ética y aceptados por la sociedad.

El cambio de comportamiento de las personas para que se rijan por un Código de Ética comprende un proceso que va más allá de la elaboración de un documento que exponga esos principios y valores. Va también más allá de la capacitación que promueve un aprendizaje de lo dictado en el código. Es en realidad la adquisición de una cultura que engloba la totalidad de las acciones y comportamientos de las personas.

Un Código de Ética no tiene valor si no es producto de la reflexión y, de manera particular, del compromiso de quienes deben observarlo e incorporarlo en su vida diaria. La propuesta de Código de Ética corresponde un mecanismo de control que permite mejorar las operaciones internas inculcando en el personal una serie de valores, también es una adecuación a los valores actuales del comité local, en busca de ampliar el direccionamiento estratégico del mismo.

El Código de Ética también responde a esas cualidades que debe tener todo miembro de AIESEC en Bucaramanga e la búsqueda de generarle una mejor experiencia integral de aprendizaje, y cumpliendo con la visión mundial que es contribuir a la paz.

Para finalizar esta nueva cultura ética, se enfoca a la implementación de las nuevas competencias de AIESEC INTERNACIONAL, de esta forma se alinea a la realidad local de la organización, a las nuevas tendencias para poder competir en el mercado con alta Responsabilidad Social y Inteligencia Emocional.

ANEXO H

Nombre:

Fecha:

Mentor:



Menciona tres debilidades:

- ✓
- ✓
- ✓

¿Qué debo hacer para mejorar?

Menciona tres fortalezas:

- ✓
- ✓
- ✓

¿Qué provecho puedo sacarles?

¿Qué provecho les estoy sacando?

¿Qué prioridades tengo en mi vida?

¿Qué cosas estás haciendo enfocadas a tus prioridades?

¿Qué cosas no lo están?

¿Qué obstáculos encuentro?

¿Con qué temática de interés global te identificas?

¿Qué recursos tienes y qué recursos te ofrece @ para que explores esta temática?

¿De qué manera te involucrarías con trabajo en esta temática?
¿En cuánto tiempo?

Mi Vision personal
(como me veo en la vida)

A large, solid orange rectangular box with a thin black border, intended for a person to write their personal vision.

Lo que viene para mi desarrollo

Mis Metas a Corto Plazo	¿Cómo las alcanzaré?	¿Cuándo Sucederá?
Alrededor de 6 meses	Actividades a realizar	Fechas
META # 1		-
	-	-
	-	-
META # 2		-
	-	-
	-	-

Mis Metas a Mediano Plazo	¿Cómo las alcanzaré?	¿Cuándo Sucederá?
Alrededor de 1 año	Actividades a realizar	Fechas
META # 1		-
	-	-
	-	-
	-	-

META # 2		-
	-	-
	-	-
	-	-

Mis Metas a Largo Plazo	¿Cómo las alcanzaré?	¿Cuándo Sucederá?
Superior a 1 año	Actividades a realizar	Fechas
META # 1		-
	-	-
	-	-
	-	-
META # 2		-
	-	-
	-	-
	-	-



Yo como Mentor/Padrino, llamado _____ me comprometo con mi Mentee/Ahijado a ayudarlo en:

-

-

Yo como Mentee/Ahijado, llamado _____ me comprometo con mi Mentor/Padrino a ayudarlo en:

-

-

ANEXO I

Aplicaciones a Mentor

Heyyy AIESEC !!!!

Talent Management de AIESEC en Bucaramanga comienza una nueva etapa que te brinda la oportunidad de mostrar tu liderazgo de una forma mucho más atractiva y sobretodo más enriquecedor.

Tú, que has demostrado tus valores y tu potencial como líder, ahora tienes la posibilidad de apoyar y ayudar a desarrollar el potencial de alguien que, de seguro, se convertirá en un gran amig@ no sólo dentro AIESEC sino para toda tu vida.



¡¡¡ Dale, es hora de ponerte a prueba con una experiencia que te llenará tanto como a tu próximo **Mentee!!!**

Para comenzar tu camino como Mentor, hazlo con la siguiente información:

Aplicación para Mentor – AIESEC Bucaramanga

Nombre:

Tiempo en AIESEC:

ÁREA:

¿Qué cargos has tenido en AIESEC?



Define dos de tus objetivos de vida:

En AIESEC...

Fuera de AIESEC

¿Por qué quieres ser Mentor?



De la siguiente lista de Mentees, escoge a los tres de los que quisieras ser mentor, siendo la opción número 1 la más importante.

**!!! Felicitaciones!!! Has dado el primer paso...
Te prepararemos muy bien para continuar el
camino, seremos tu soporte directo en esta
nueva etapa...**



ANEXO J
APLICACIONES A MENTEE

Heyyy AIESEC !!!!

Talent Management de AIESEC Bucaramanga comienza una nueva etapa que te brinda la oportunidad de fortalecer tu @XP de una forma mucho más atractiva y sobretodo más participativa.

Tú, que has demostrado tus valores y tu potencial como líder, ahora tienes la posibilidad de recibir el entrenamiento, el seguimiento y desarrollar tu potencial con la ayuda de un Mentor ; que seguramente se convertirá en un gran amig@ no sólo dentro AIESEC sino para toda tu vida.



No lo dudes más y participa del proceso de:

MENTORING

¡¡¡ Dale, es hora de ponerte a prueba con una experiencia que te llenará como Mentee!!!

Para comenzar tu camino como Mentee, hazlo respondiendo la siguiente información:

Nombre:

Tiempo en AIESEC:

ÁREA:

¿Qué cargo tienes actualmente en la organización AIESEC?



¿Por qué quieres hacer parte del plan de Mentoring ?

De la siguiente lista; escoge a los cuatro que más te gustarían para ser tu mentor, siendo la opción número 1 la más importante y así sucesivamente.

Felicitaciones!!! Has dado el primer paso.....



ANEXO K

FORMULARIO DE ENFOQUE A RESULTADOS

PREGUNTAS GENERALES

¿Qué es AIESEC?

¿Cuáles son los motivos por entrar a AIESEC?

¿Cuánto tiempo dispone para AIESEC?

¿Cuáles de tus cualidades y/o piensas que pueden aportar más a AIESEC?

¿A tu criterio, que cosas de AIESEC pueden aportar para tu vida personal y Profesional?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Cuéntame una situación en la que tuviste mucha responsabilidad, pero tuviste miedo dada la magnitud?

¿Menciona tres fortalezas y tres debilidades tuyas?

¿Cuéntame cuál es tu visión a mediano plazo y en 10 años?

¿Si pudieras cambiar algo de ti con un click, que sería?

PREGUNTAS PRÁCTICAS

¿Te gusta trabajar en equipo? O prefieres trabajar solo? ¿Por qué?

¿Tienes habilidades o has realizado trabajos con programas de diseño? ¿Justifica tu respuesta con ejemplos, si tienes algún material adjúntalo?

¿Consideras que el mercadeo es la mejor estrategia que tienen las empresas para posicionar y vender los productos? ¿SI O NO Justifica tu respuesta?

¿Tienes habilidades en sistemas? ¿Justifica tu respuesta?

¿Cuál es la importancia de vivir la cultura de intercambio?

¿Los trabajos y proyectos de final de semestre, cómo los haces?, ¿Que procedimiento “estándar” tienes? ¿Manejo del tiempo?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de tu mejor amigo(a)?

¿Cuál estrategia utilizarías para convencer a un grupo de universitarios que consideran que: viajar a hacer una práctica profesional es gastar dinero y perder tiempo?

¿Has realizado presupuestos o manejas libros de contabilidad? ¿Cuéntanos un caso práctico donde aplicarás estos conceptos?

¿Eres bueno realizando mapas conceptuales?

¿Si alguien no piensa como yo entonces, busco argumentos para hacerlo caer en cuenta de su error? lo ignoro? ¿Trato de entender su punto de vista?

¿Consideras que al explicarte eres claro, conciso, das muchas vueltas a las ideas?

¿De la siguiente frase que piensas El fin justifica los medios?

¿Consideras que se te facilita relacionarte con las personas?

¿Qué culturas encuentras fascinante? ¿Nombra al menos 3?

¿Cuando se te ha pasado una fecha de entrega con un profesor, qué haces? Cómo negocias?

¿Cuando tienes trabajos para fechas extendidas, qué haces? Lo dejas todo para el final?

¿Te enfrentarías a vender un servicio de practicantes internacionales ante una empresa?

¿Te gusta sentar horas en el computador y navegar SI o No? ¿Justifica tu respuesta?

¿Cómo harías una estrategia creativa para vender un intercambio a universitarios que no cuentan con los recursos necesarios para viajar?

¿Qué harías si un evento que programas con mucho tiempo de anterioridad y para el que has trabajado mucho por alguna razón no se puede llevar a cabo en el último instante? Son cosas que es posible prever pero dado el caso intentarías disculparte y evaluar lo sucedido? ¿Buscas culpables?

¿Cuando tienes un equipo de trabajo, pero tus compañeros salen perezosos, no les gusta trabajar, no cumplen plazos de entregas? ¿Qué haces?

ANEXO L

ANALISIS DEL FORMULARIO DE ENFOQUE A RESULTADOS

PREGUNTAS GENERALES

- ¿Qué es AIESEC?
- ¿Cuáles son los motivos por entrar a AIESEC?
- ¿Cuánto tiempo dispone para AIESEC?
- ¿Cuáles de tus cualidades y/o piensas que pueden aportar más a AIESEC?
- ¿A tu criterio, que cosas de AIESEC pueden aportar para tu vida personal y Profesional?

Justificación de las preguntas generales:

Es un mecanismo de control para saber que tan efectiva fue la inducción.
Conocer si han cambiado las razones del miembro por las que se vinculo al comité local, durante todo el proceso de selección y inducción.
Controlar la disponibilidad de tiempo, debido a que en algunas áreas requiere mayor dedicación.
Conocer las respuestas de estas preguntas con las de la entrevista para confrontar y saber si la persona realmente sabe lo que quiere.
Identificar la sinergia que logra el miembro nuevo en relación con las prioridades de la organización.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cuéntame una situación en la que tuviste mucha responsabilidad, pero tuviste miedo dada la magnitud?
- ¿Menciona tres fortalezas y tres debilidades tuyas?
- ¿Cuéntame cuál es tu visión a mediano plazo y en 10 años?
- ¿Si pudieras cambiar algo de ti con un click, que sería?

Las preguntas anteriores están enfocadas al autoconocimiento de las personas y le permiten al mentor tener una guía al momento de llenar el Learning Plan, para poder enfocar más a su mentee en el requisito de mecanismo de decisión.

¿Te gusta trabajar en equipo? O prefieres trabajar solo? ¿Por qué?
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de tu mejor amigo(a)?
¿De la siguiente frase que piensas El fin justifica los medios?
¿Consideras que se te facilita relacionarte con las personas?

Las preguntas anteriores están enfocadas al trabajo en equipo, si el miembro está preocupado por el desarrollo y el crecimiento de las personas que lo rodean, son prioridades del área de Talent Management.

¿Cuando se te ha pasado una fecha de entrega con un profesor, qué haces? Cómo negocias?
¿Cuando tienes trabajos para fechas extendidas, qué haces? Lo dejas todo para el final?
¿Los trabajos y proyectos de final de semestre, cómo los haces?, ¿Que procedimiento “estándar” tienes? ¿Manejo del tiempo?
¿Has realizado presupuestos o manejas libros de contabilidad? ¿Cuéntanos un caso práctico donde aplicarías estos conceptos?

**Las preguntas anteriores están enfocadas como prioridad del área de finanzas debido a que:
el manejo de libros debe hacerse con tiempo y con los conocimientos previos.**

¿Cuando tienes un equipo de trabajo, pero tus compañeros salen perezosos, no les gusta trabajar, no cumplen plazos de entregas? ¿Qué haces?
¿Si alguien no piensa como yo entonces, busco argumentos para hacerlo caer en cuenta de su error? lo ignoro? ¿Trato de entender su punto de vista?
¿Te enfrentarías a vender un servicio de practicantes internacionales ante una empresa?

Las preguntas anteriores están enfocadas como prioridad del área de ICX para reconocer habilidades en ventas y como se comportan ante diferentes situaciones.

¿Qué culturas encuentras fascinante? ¿Nombra al menos 3?
¿Te gusta sentar horas en el computador y navegar SI o No? ¿Justifica tu respuesta?
¿Cómo harías una estrategia creativa para vender un intercambio a universitarios que no cuentan con los recursos necesarios para viajar?
¿Cuál es la importancia de vivir la cultura de intercambio?
¿Cuál estrategia utilizarías para convencer a un grupo de universitarios que consideran que: viajar a hacer una práctica profesional es gastar dinero y perder tiempo?

Las preguntas anteriores están enfocadas como prioridad del área de OGX para reconocer la visión internacional que tienen los miembros y su pensamiento estrategia para vender intercambios en los universitarios.

¿Qué harías si un evento que programas con mucho tiempo de anterioridad y para el que has trabajado mucho por alguna razón no se puede llevar a cabo en el último instante? Son cosas que es posible prever pero dado el caso intentarías disculparte y evaluar lo sucedido? ¿Buscas culpables?

¿Consideras que al explicarte eres claro, conciso, das muchas vueltas a las ideas?

¿Consideras que el mercadeo es la mejor estrategia que tienen las empresas para posicionar y vender los productos? ¿SI O NO Justifica tu respuesta?.

¿Tienes habilidades o has realizado trabajos con programas de diseño? ¿Justifica tu respuesta con ejemplos, si tienes algún material adjúntalo?

Las preguntas anteriores están enfocadas como prioridad del área de Marketing y comunicaciones para identificar habilidades en diseño, mercadeo y comunicación.

¿Te gusta sentar horas en el computador y navegar SI o No? ¿Justifica tu respuesta?

¿Eres bueno realizando mapas conceptuales?

¿Tienes habilidades en sistemas? ¿Justifica tu respuesta?

Las preguntas anteriores están enfocadas como prioridad del área de Information Managemnet.

ANEXO M

Aplicación para Allocation – AIESEC en Bucaramanga

Talent Management Bucaramanga – Coordinación de Procesos									
NOMBRE									
EDAD									
UNIVERSIDAD									
CARRERA									
Selecciones dos áreas a las que le gustaría pertenecer siendo la opción “1” la más importante.									
<u>T M</u>				<u>COM</u>					
<u>ICX</u>				<u>OGX</u>					
<u>FINANCE</u>				<u>INFORMATION</u>					
EVALUACION									
CUESTIONARIO				RESULTADOS					
				Malo		Regular		Excelente	
				OP. 1	OP. 2	OP. 1	OP. 2	OP. 1	OP. 2
¿Cuáles son las motivaciones personales que lo llevan a escoger cada una de estas áreas?									
¿Cuáles crees son las funciones de esa área dentro de la organización y como cree que se relaciona con las otras									
¿Cuál es el aporte o valor agregado que brindaría a cada una de las áreas escogidas?									
¿Cómo crees que estas áreas te ayudaran a cumplir tus metas personales y profesionales?									
¿Qué posición tomaría si finalmente no es escogido para trabajar en ninguna de las ares que a escogido?									

Comm	Habilidad con programas de diseño	Comm	Habilidad para hacer campañas
Im	Habilidad con manejo de Software en general	Ogx	Buen nivel de ingles
Tm	Fácil trato con las personas	F&Ad	Conocimientos de contabilidad y finanzas
Icx	Cualidades para las ventas.	Icx	Habilidades para hablar en público.

COM		TM		ICX		OGX		F&A		IM	
-----	--	----	--	-----	--	-----	--	-----	--	----	--

ANEXO N
FORMATO DE REALLOCATION

Formato Reallocation AIESEC en Bucaramanga

Fecha:

Nombre:		
Edad:		
Actualmente:	Estudia	
	Trabaja	
	Otra	

En qué área trabaja actualmente:

Recuerde que esta información es confidencial, así que siéntase a gusto y en la total tranquilidad de responder; el crecimiento del comité y la administración efectiva de los procesos hacen parte de su compromiso con AIESEC en Bucaramanga.

Nombre las dos principales razones por las cuales quiere cambiarse de área:

Nombre dos cosas que aprendió en el área:

Como miembro del área actual. Qué aspectos pueden mejorarse en cuanto a:

Del siguiente listado marque con una X tantas opciones como considera que aplican y que son razones por las cuales quiere cambiarse de área?

- | | |
|--|---|
| Se siente incomodo (a) en su área de trabajo | — |
| Siente que sus responsabilidades no son retantes, ni llenan sus expectativas | — |
| Siente que no tiene afinidad con sus compañeros de área | — |
| Siente que no tiene afinidad con su jefe inmediato | — |
| Siente que no le gustan las tareas que le corresponden hacer | — |
| Siente que no son buenas las reuniones de área | — |
| Siente que a la hora de reunirse el compromiso termina en pérdida de tiempo | — |
| Siente que sus opiniones, ideas, y sentimientos son respetados y valorados. | — |
| Siente que su trabajo es vital para el desarrollo de actividades de su área. | — |
| Siente que ya cumplió su ciclo en esa área | — |
| Siente que es momento de aprender nuevas cosas en el comité local | — |
| Siente que su trabajo es vital para el desarrollo de actividades de su área. | — |
| Siente que sus habilidades y competencias pueden aportarle a otra área | — |
| Siente que quiere tener un conocimiento holístico de la organización | — |

Áreas a las cuales desea cambiarse:

Nombre dos áreas de las cuales quiere hacer parte; siendo la primera la de mayor preferencia:

Cuáles son sus expectativas y porque quiere involucrarse en esta área: ´

1. Opción 1:

2. Opción 2:

Cuáles son los aportes personales, habilidades o destrezas que puedes ofrecer a esa área:

1. Opción 1:

2. Opción 2:

¿Enuncie dos motivos por los cuales usted considera debe ser aceptado (a) en la nueva área?

1. Opción 1:

2. Opción 2:

Nombre y firma Jefe Inmediato

Nombre y firma VP área Actual

Nombre y firma VP TM

Nombre y firma VP área entrante

Nombre y firma del (la) presente

ANEXO O .

ACTIVIDADES ENFOCADAS AL LIDERAZGO E IMPACTO SOCIAL

ELEMENTO : LIDERAZGO E IMPACTO SOCIAL						
ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACTIVIDADES
						Proyectos
						Banco de Task Force
						Capacitación TR
						TRAINING THE TRAINING
						Coaching and Mentoring
						Congreso LST
						Reuniones de Sinergia LST
						REALLOCATION
JULIO	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	ACTIVIDADES
						Banco de Task Force
						Proyectos
						Capacitación TR
						Capacitación Aplicantes a EB
						TRAINING THE TRAINING
						Coaching and Mentoring
						Congreso LST
						Reuniones de Sinergia LST
						REALLOCATION

ELEMENTO :INTERCAMBIOS						
ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACTIVIDADES
						CONFERENCIAS CULTURA DE INTERCAMBIO
						ENTRENAMIENTO DE CHOQUE CULTURAL
						Campañas de Cooperación Internacional
						OC PRO -INTERCAMBIO
JULIO	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	ACTIVIDADES
						CONFERENCIAS CULTURA DE INTERCAMBIO
						ENTRENAMIENTO DE CHOQUE CULTURAL
						Campañas de Cooperación Internacional
						OC PRO -INTERCAMBIO

