



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICO – ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**“IDENTIFICACION DE LAS FUNCIONES QUE PROPICIAN EL
DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS: CASO AIESEC”**

TRABAJO PRÁCTICO DE TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
“MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINSTRATIVAS”**

AREA: ADMINISTRACION

PRESENTA:

L.C.P. AXEL ALEJANDRO RÁMIREZ BARRAGÁN

TUTOR / ASESOR ACADÉMICO:

MA PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

INTEGRANTE DEL COMITÉ TUTORAL:

MA SILVIA MATA ZAMORES

INTEGRANTE DEL COMITÉ TUTORAL:

DRA. LAURA ROMO ROJAS

AGUASCALIENTES, AGS., NOVIEMBRE 2012



Oficio No. / CCEA / D / 065 / 2012

C. P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **AXEL ALEJANDRO RAMÍREZ BARRAGÁN** con Id 67957, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (AREA ADMINISTRACION), con el título "**IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS: CASO AIESEC**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis
Lector 1
Lector 2

M. en A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
M. en A. SILVIA MATA ZAMORES
DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 22 de noviembre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno: **AXEL ALEJANDRO RAMÍREZ BARRAGÁN**, con ID 67957, quien realizó la tesis titulada: **"IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS: CASO AIESEC"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., 22 de Noviembre del 2012
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
DIRECTORA

M.A. SILVIA MATA ZAMORES.
Lector 1

DRA. LAURA ROMO ROJAS.
Lector 2

c.c.p. Alumno
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
c.c.p. Jefatura Depto. Administración
c.c.p.- Consejero Académico, área Administración

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de este trabajo quiero agradecer sobre todo a mis padres que me da todo el apoyo que pudiera requerir e incluso más, por estar ahí siempre que lo he necesitado, ser la base de mi crecimiento y por ser personas ejemplares ante la sociedad, personas que me han dado sobre todo valores, amor, sustento, apoyo moral, inteligencia y me dan las ganas de querer mejorar cada día.

A mis hermanos por brindarme su apoyo y por ser unas personas con las que siempre puedo contar. Por todos los buenos momentos que hemos pasado y por los logros que ha tenido cada uno de ellos, tanto personales como profesionales.

A mis familiares, tíos, tías, primos y primas, abuelos, a todos los que me han brindado apoyo, a todos los que me han acompañado en mis momentos de tristeza y de felicidad.

A dios por darme la oportunidad de ser mejor persona y permitirme vivir cada día permitiéndome ser una persona de provecho para la sociedad y para mi familia.

A mis amigos por brindarme su cariño, risas y alegrías, estar en los problemas y ser un respaldo para mí, también a aquellos que con el paso del tiempo se han ido alejando y que me brindaron su amistad en alguna época de mi vida. A mis grandes amigos que a través de los años se ha fortalecido cada vez más nuestra amistad y que siguen cosechando éxitos todos los días.

A mis AIESECos por colaborar con mi desarrollo, con su participación en el trabajo que espero pueda abrir las puertas a la organización y que pueda implementar a partir de esto nuevos programas de desarrollo profesional.

A mis maestros que han aportado mucho conocimiento en el transcurso de mi vida y que sin ellos no sería la persona que soy ahora.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis padres, que han podido ver mi crecimiento y que sin su apoyo no lo hubiera conseguido y a mis hermanos, esperando les pueda servir en sus vidas.

Se lo dedico a Alberto Ramírez quien siempre me ha apoyado incondicionalmente porque que su visión empresarial me ha fortalecido y me ha ayudado a mejorar.

Se lo dedico a todos los Integrantes de AIESEC, a quienes que gracias a esta organización han conseguido grandes cosas en su vida personal y profesional, a todos aquellos que han sido capaces de desarrollar habilidades que les permiten ser personas de éxito, a todos los que consideren que ha sido un impulso en sus vidas profesionales y que gracias a esta organización han desarrollado una red muy grande de contactos y sobre todo de amigos.

A mis maestros esperando sus enseñanzas se vean reflejadas en mi trabajo.

A las empresas, universidades e instituciones esperando se puedan fortalecer con este tipo de programas que pretenden mejorar la calidad de las personas y que pretenden formar agentes de cambio. Esperando estén interesados en implementar proyectos que basados en los programas de AIESEC provoquen un desarrollo de habilidades directivas en las personas que los ejecuten.

INDICE GENERAL	PAG.
INDICE	1
INDICE DE TABLAS	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVOS	11
JUSTIFICACIÓN	12
ALCANCE Y DELIMITACIONES	14
PARTE I	16
MARCO TEORICO	16
CAPITULO I	17
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	17
1. ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	17
1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN	17
1.2. ASPECTOS GENERALES	18
1.3. <i>LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	19
1.3.1 PLANEACIÓN	20
1.3.2 ORGANIZACIÓN	21
1.3.3 DIRECCION	22
1.3.4 CONTROL	23
CAPITULO II	25
DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	25
2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN	25
2.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN	25
2.2 INTRODUCCION	25
2.3 ASPECTOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN	26
2.4 HABILIDADES DIRECTIVAS	27
2.4.1 DEFINICIÓN Y CARACTERISTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	28
2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	29
2.5 LIDERAZGO	34
2.5.1 DEFINICION	34
2.5.2 ASPECTOS GENERALES	34
2.5.3 CUALIDADES DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL	36
2.5.4 ESTILOS DE LIDERAZGO	37
2.5.5 EFICACIA DEL LIDERAZGO	38
2.5.6 CARACTERISTICAS DE UN LÍDER Ó HABILIDADES DIRECTIVAS	39
2.6 MOTIVACIÓN	55
2.6.1 DEFINICIÓN	55
2.6.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN	55
2.7 COMUNICACIÓN	57
2.7.1 DEFINICIÓN	57
2.7.2 ASPECTOS GENERALES	57
2.8 TRABAJO EN EQUIPO	59
2.8.1 DEFINICIÓN	59
2.8.2 ASPECTOS GENERALES	59
2.8.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UN EQUIPO	60

CAPITULO III	61
AIESEC Y SUS PROGRAMAS	61
3. AIESEC	61
3.1. DEFINICIÓN	61
3.2. GENERALIDADES	62
3.3. VALORES DE LA ORGANIZACION	63
3.4. MISION Y SISION	64
3.5. PROGRAMAS de	64
3.5.1 Programa de Miembro de Equipo	64
3.5.2 Programa de Líder de Equipo	65
3.5.3 Programa Global de Desarrollo Comunitario	66
3.5.4 Programa Global de Intercambio	66
PARTE II	67
CAPITULO IV	68
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	68
4.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	68
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
4.3 DISEÑO METODOLOGICO	71
4.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	72
4.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	74
4.6 RECOLECCION DE DATOS	75
4.7 PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTO DE MEDICION	75
4.8 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	76
4.9 APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE EVALUACION	77
CAPITULO V	78
RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSION Y PROPUESTA DE APLICACIÓN	78
5.1 RESULTADOS	78
5.1. 1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	78
5.1. 2 ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES QUE SE DESARROLLAN CON LOS PROGRAMAS DE MIEMBRO DE EQUIPO Y LÍDER DE EQUIPO	82
5.1. 3 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE DESARROLLAN HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	88
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	107
5.3 PROPUESTA DE APLICACIÓN	115
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFIA	122
ANEXOS	123

INDICE DE TABLAS

	PAG.
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	
Distribución de la Población por Tiempo 1	78
Distribución de la Población (Totales) 1	79
Distribución de la Población por Tiempo 2	80
Distribución de la Población por Tiempo 3	81
TABLAS SOBRE LOS DIFERENTES PROGRAMAS	
Programa como Miembro de Equipo 1	82
Programa como Miembro de Equipo 2	83
Programa como Líder de Equipo 2	84
Programa como Líder de Equipo 1	85
ANÁLISIS DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	
Manejo de Equipos de Trabajo 1	86
Desarrollo Profesional 1	87
Experiencia Internacional 1	89
Realización y/o Manejo de Planeación 1	90
Asistir a Juntas de Trabajo 1	91
Actividades de Integración 1	92
Manejo de Presupuestos 1	93
Uso de Herramientas de Trabajo 1	94
Reclutamiento y Selección de Personal 1	95
Función de Ventas 1	96
Capacitación 1	97
Impartición de Capacitaciones 1	98
Realización de Campaña de Marketing 1	99
Responsabilidad Ante Funciones 1	100
Representar a la Organización 1	101
Realización de Trámites 1	102
Información y Medios 1	103
Auditoría 1	104
Contactos Internacionales 1	105
Diversidad Social y Cultural 1	106
DESARROLLO DE HABILIDADES	
Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 1	108
Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 2	109
Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 3	111
Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 4	112
Comparativa de Programas de Membrecía 1	113

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio enfocado al tema del desarrollo de las habilidades directivas de las personas, el cual pretende como tal identificar dentro de la organización AIESEC las funciones que propician un desarrollo de habilidades directivas en sus integrantes, de acuerdo a las actividades que se desarrollan comúnmente en la organización derivadas de los programas o roles que se manejan dentro de la misma.

La introducción aborda la necesidad de que las organizaciones sean dirigidas por líderes natos, con la capacidad de guiar eficientemente a un equipo hacia la consecución de los resultados planeados, así como la problemática que tienen las empresas para encontrar talento líder que aporte valor a sus organizaciones, la necesidad de tener líderes en las organizaciones es muy amplia y el mercado global cada vez exige más líderes. A su vez explica los inicios de la organización AIESEC y su significado.

El Planteamiento del Problema: nos habla de la problemática que tienen las empresas para encontrar perfiles directivos, que generen un cambio significativo o que marquen la diferencia. En México, 43 por ciento de las empresas tienen dificultades para contratar personal, debido a la falta de talento de los candidatos a los puestos de trabajo y nivel global el 31 por ciento de las compañías presentan este tipo de conflictos, es por esto que se considera importante el estudio e implementación de programas que desarrollen talento profesional, liderazgo y sobre todo perfiles directivos.

El objetivo principal que sigue el trabajo es Identificar las funciones que propician el desarrollo de habilidades directivas para la elaboración y propuesta de un modelo; Caso AIESEC. Se pretende que en base al análisis del modelo de AIESEC en el desarrollo de habilidades directivas se identifiquen las funciones que propician el desarrollo de habilidades directivas. Analizar los resultados obtenidos por la encuesta aplicada y hacer una propuesta de funciones que se podrían

implementar en diferentes medios a fin de incrementar las habilidades directivas de las personas.

La justificación es la razón por la cual el trabajo ha tomado el tema a tratar y ha seguido el rumbo de acción. Se realiza este el trabajo debido a la interacción personal del autor con la organización AIESEC, viendo en ella como se desarrollan líderes y como estos son capaces de hacer sobresalir en las acciones u operaciones que ejecutan. A su vez de ver en ciertos medios y estudios que las empresas necesitan de una cabeza, una persona que guie a las instituciones y organizaciones, necesita personas que operen a las compañías y realicen los procesos directivos en la organización y como éstas no encuentran a fácilmente los perfiles adecuados para dirigir las organizaciones. Analizando así, si es posible ver que habilidades directivas se desarrollan dentro de la organización y que funciones las propician buscando así proponer un modelo de desarrollo de dichas habilidades directivas.

El alcance del trabajo nos dice hasta donde abarca el mismo y hasta qué punto puede profundizar en el tema, teniendo un alcance nacional y terminando en una propuesta de modelo de aplicación para actividades o funciones que propicien el desarrollo de habilidades directivas.

El marco teórico comienza explicando el proceso administrativo, lo que es la administración y sus funciones generales, como lo son el planear, organizar, dirigir y controlar, indagando un poco dentro de cada uno pero sin profundizar en ellos.

Después toca profundamente el tema del proceso de dirección, tema de mucho interés en el trabajo realizado, indagando en lo que es la dirección, el liderazgo, proceso de dirección y sobre cuáles son las principales habilidades directivas, así como sobre en qué consisten.

Dentro del marco teórico también habla sobre la organización AIESEC, sobre cuál es su definición, su estructura y los programas que maneja, o bien, sobre cuál es su esquema de trabajo o programas de desarrollo de habilidades directivas.

La metodología de la investigación toca temas que van desde el análisis del problema, el tipo de investigación, la cual es una investigación evaluativa, el diseño metodológico, y se definirán las variables a tratar, después se marca la selección de la muestra aplicada para la evaluación, la recopilación de los datos obtenidos, la prueba piloto utilizada para validar el instrumento utilizado y así ver si se ocuparían ajustes o el instrumento fue validado correctamente. Al hacer esto se plantea el instrumento utilizado y la aplicación del mismo instrumento a fin de mostrar los resultados.

Después de aplicar el instrumento de evaluación y de obtener los datos requeridos se procede al análisis e interpretación de los resultados. Los datos fueron arrojados cuantitativamente e interpretados con tablas graficas que permitieran observar tanto la distribución de los resultados, como el desarrollo de habilidades directivas que los miembros de la organización creían desarrollar con la ejecución de diversas funciones y con los diversos programas que se ejecutan en la organización. Se realizo el análisis de las funciones que se cree desarrollan habilidades directivas y se obtuvieron resultados positivos y provechosos para la aplicación de la propuesta.

Se plantea también una discusión de los resultados, comparando a su vez los diferentes programas que ofrece la organización, viendo cual programa ofrece mayor desarrollo y que habilidades desarrolla más cada uno de ellos.

Las principales habilidades desarrolladas con los programas de la organización son:

- | | | |
|-----------------|----------------------|-------------------|
| → Motivación | → Manejo de un | → Información |
| → Liderazgo | segundo idioma | organizacional |
| → Supervisión | → Administración del | → Responsabilidad |
| → Resolución de | tiempo | → Presentación y |
| problemas | → Comunicación | formalidad |
| | organizacional | |

→ Manejo de equipos de trabajo

→ Visión global

En general podemos resumir que AIESEC desarrolla las habilidades directivas de sus integrantes primeramente como miembros y mejorando el desarrollo cuando estos deciden tomar un rol de liderazgo dentro de la organización, y al realizar las tareas específicas de cada área por la que está integrada la organización y propias de cada actividad que se tenga que hacer dentro de las mismas.

Para poder aplicar o desarrollar habilidades directivas en otras organizaciones u universidades (En sí desarrollar el talento humano) de una manera que contribuya a su desarrollo profesional, buscando incrementar el talento dentro de la sociedad, se propone aplicar Proyectos Específicos de trabajo en equipo, donde se involucren las funciones mencionadas en dicho apartado y donde se tenga un líder de equipo que dirija los proyectos.

En la conclusión del estudio realizado se muestra los aspectos que se desarrollan en la organización, siendo principalmente la profesionalización de sus integrantes mediante la asignación de tareas específicas que a su vez tienen una variedad de aplicación muy grande dentro de sus diversas áreas, esto visto desde la participación de los miembros en las actividades o funciones analizadas. Se cree que si se desarrollan habilidades directivas y que el modelo podría aplicarse a otros sectores.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES:

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, para esto se necesita de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo adecuado de todos los recursos y es quien brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia. Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución de personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas es bastante complicado. (Gómez, 2001)

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas. Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios: Cambios de intensidad competitiva, tecnologías y globalización. Las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, esto es que, lo que se exige es: liderazgo. Creciente necesidad de liderazgo: Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos. La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos. (Davis, 1999)

La creciente necesidad de líderes hace que surja la búsqueda de perfiles directivos, así como también modelos de desarrollo de estos, modelos que profesionalicen a las personas convirtiéndolas en gente productiva que tenga un impacto en la organización y en la sociedad, reflejado en resultados concretos y acciones específicas que hagan la diferencia en la organización. Por tanto se

pretende realizar un análisis de un modelo ya establecido encargado de desarrollar líderes que a su vez son agentes de cambio.

AIESEC surge a fines de la segunda guerra mundial, gracias a la inquietud de estudiantes de 7 universidades europeas, quienes vieron en el intercambio una oportunidad para romper con los prejuicios y odiosidades xenófobas existentes en aquel entonces entre muchos países concluido el conflicto bélico. AIESEC desde sus inicios como la *Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales* - acrónimo original en francés - ha definido como su misión la "*Paz y pleno desarrollo del potencial humano*" buscando generar agentes de cambios, líderes que realicen un impacto positivo en la sociedad. He ahí el porqué analizar su modelo de desarrollo de liderazgo y de habilidades directivas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas demandan un perfil directivo reflejado en profesionistas de alto nivel, que puedan provocar un impacto positivo en la sociedad e incrementar la productividad de las empresas. Sin embargo, las organizaciones se quejan del nivel profesional de los egresados, la falta de talento profesional ha causado que sea más difícil encontrar profesionistas de alto nivel que cumplan con los requisitos de las vacantes. El resultado es una amenaza al crecimiento económico y profesional de México, además de representar un peligro para la competitividad del país en un mundo globalizado.

En México, 43 por ciento de las empresas tienen dificultades para contratar personal, debido a la falta de talento de los candidatos a los puestos de trabajo. De acuerdo con los resultados de su encuesta Escasez de Talento 2011, Manpower los puestos más difíciles de cubrir en México son oficios manuales calificados, representante de ventas, técnico, ingeniero, enfermera, gerente y personal contable y de finanzas. Por ello, dijo que es necesario que los empleadores estén dispuestos a aceptar al personal con 80 por ciento de los requisitos y 20 por ciento, que la empresa les enseñe mediante la capacitación ya que “un candidato ideal es muy difícil de encontrar”. (Manpower, 2011)

A nivel global el 31 por ciento de las compañías presentan este tipo de conflictos, siendo Japón el país que registra el mayor impacto debido a que reporta 76 por ciento, le siguen Brasil con 64 por ciento; Argentina y Singapur con 53 por ciento. Además de Polonia con 51 por ciento; Australia 45 por ciento; Hong Kong 44 por ciento; México 43 por ciento; Perú 42 por ciento; Taiwan 41 por ciento; China 40 por ciento y Panamá 38 por ciento, por mencionar algunos. (Manpower, 2011)

Por estos motivos se considera importante el estudio e implementación de programas que desarrollen talento profesional, liderazgo y sobre todo perfiles directivos, es en base a lo anterior que se ve en la necesidad de identificar las funciones que otorgan un crecimiento en las habilidades directivas de las personas, provocando en ellos un liderazgo integral..

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las funciones que se ejercen en la organización AIESEC que propician el desarrollo de habilidades directivas en sus integrantes?

OBJETIVOS:

GENERAL: Identificar las funciones que propician el desarrollo de habilidades directivas para la elaboración y propuesta de un modelo: Caso AIESEC

ESPECIFICOS:

- ◆ Analizar el modelo de AIESEC en el desarrollo de habilidades directivas y/o profesionalización de sus integrantes, para identificar las funciones que propician el desarrollo de habilidades directivas.
- ◆ Aplicar un cuestionario a los miembros que realizan actividades en la organización AIESEC con la finalidad de hacer un diagnostico para ver qué funciones ejercidas en la aplicación de las operaciones normales de la organización provocan un desarrollo de habilidades directivas.
- ◆ Analizar los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a fin de identificar las funciones que propician un desarrollo de habilidades directivas.
- ◆ Propuesta de Funciones que se podrían implementar en diferentes medios a fin de incrementar las habilidades directivas de las personas.
- ◆ Proponer un modelo de desarrollo de habilidades directivas.

JUSTIFICACIÓN:

El tema de investigación surge de la necesidad observada por el autor de esta investigación al analizar en diversos textos y en el entorno en sí, la escasez de talentos y la necesidad de las empresas de encontrar perfiles directivos que permitan a las organizaciones tener buenos resultados en sus operaciones. Por otro lado, el ser parte de la organización que se pretende analizar permitió al autor conocer y experimentar un desarrollo de habilidades gerenciales y/o directivas así como su modelo operativo, el cual permite forjar líderes que impactan positivamente a la sociedad. De ahí nace la motivación para analizar el modelo de la organización AIESEC y buscar identificar las funciones que aporten un desarrollo directivo a los miembros de su organización a fin de buscar su posible aplicación en otros esquemas o modelos, buscando siempre crear o desarrollar líderes con habilidades directivas.

Las empresas necesitan de una cabeza, una persona que guíe a las instituciones y organizaciones, necesita personas que operen a las compañías y realicen los procesos directivos en la organización. Aquí surge la interrogante: ¿Quién lleva a cabo los procesos directivos?; los directivos están en todos niveles, no necesariamente aplica para la cabeza de la organización, sino en todas las áreas y niveles de la organización. Para que un área funcione correctamente debe ser liderada por una persona que a su vez sea una guía para los demás y los lleve a la consecución de los objetivos por lo cual no hablamos de un directivo como la cabeza de la organización, sino, como un líder que llevara a su área, departamento, grupo u organización, a la consecución de los resultados.

Aproximadamente tres cuartos de los empleadores del mundo tienen falta de experiencia, capacidad o conocimientos como la principal causa de la dificultad para cubrir puestos de trabajo. A pesar de la irregular y lenta recuperación luego de la recesión económica mundial y del elevado desempleo que soportan muchos mercados, organizaciones de todo el mundo todavía manifiestan que no pueden conseguir el talento que necesitan cuando lo necesitan.

Los empleadores buscan un conjunto de habilidades cada vez más específicas, y les lleva más tiempo cubrir las vacantes laborales mientras esperan que la economía se recupere del todo y que sus empresas vuelvan a su condición “normal”. Sin embargo, las fuerzas económicas mundiales ejercieron una gran presión sobre los modelos y sistemas existentes al punto tal que ya no son sostenibles, por lo tanto, no habrá una vuelta a las “empresas de siempre” como antes de la recesión.

En lugar de ello, las organizaciones están funcionando en un “nuevo normal” en el que las presiones económicas de los últimos años las obligaron a hacer más con menos, y las empresas descubrieron que pueden conseguir grandes logros a pesar de lo reducido de los recursos, siempre que cuenten con las personas correctas. He aquí el punto principal del estudio, encontrar a las personas correctas o desarrollarlas. El talento se está convirtiendo en el principal diferenciador competitivo, y los países y las compañías con acceso al talento correcto están en condiciones de triunfar en el rápidamente cambiante mundo del trabajo. (Manpower, 2011)

AIESEC Cuenta con una plataforma internacional permite a los jóvenes descubrir y desarrollar su potencial en el liderazgo, brindado de esta forma, un impacto positivo en la sociedad. Provee a sus miembros con una experiencia de desarrollo integral conformada por oportunidades de liderazgo, intercambios internacionales y participación en un entorno de aprendizaje global. A su vez trabaja con más de 4,000 empresas u organizaciones en 110 países, que prefieren a los candidatos de AIESEC por el valor agregado que les pueden brindar. (AIESEC INTERNACIONAL, 2011)

Retomando estos datos se vio la posibilidad de estudiar el éxito de la organización formando líderes, desarrollando en las personas habilidades directivas y perfiles que puedan generar impacto positivo y que a su vez cumplan con las especificaciones de las empresas para cubrir las vacantes que necesitan para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz haciendo crecer a la organización.

Este estudio puede tener un impacto muy grande a nivel empresarial y profesional, de salir con resultados positivos podría ser aplicado en diferentes instituciones a fin de incrementar la capacidad profesional de las personas incrementando la competitividad y la productividad en las empresas, visto que el principal problema actual es la falta de agentes de cambio, líderes proactivos que den resultados concretos y que se desenvuelvan perfectamente en el medio laboral.

ALCANCE Y DELIMITACIONES

El alcance de esta investigación será en base a una muestra significativa dentro de la República Mexicana aplicado a las personas que pertenecen a la organización dentro de entidades donde AIESEC tiene presencia, las cuales son:

- | | | |
|--------------------|--------------------|----------------|
| ⊕ Aguascalientes | ⊕ Estado de México | ⊕ Puebla |
| ⊕ Chihuahua | ⊕ Guadalajara | ⊕ Querétaro |
| ⊕ CD. Juárez | ⊕ Guanajuato | ⊕ Riviera Maya |
| ⊕ Cuernavaca | ⊕ León | ⊕ Tabasco |
| ⊕ Culiacán | ⊕ Mérida | ⊕ Veracruz |
| ⊕ Distrito Federal | ⊕ Monterrey | |

Se cuenta con acceso a la base de datos de AIESEC INTERNACIONAL así como a la plataforma internacional de membresía donde se pueden obtener datos estadísticos, datos históricos, documentos importantes de su administración y del modelo de desarrollo del talento humano que manejan. De los cuales se pretende sacar información para sustanciar la investigación, además de datos bajados de la encuesta manpower sobre escasez de talento que pueden complementar la investigación.

La presente investigación se quedará en el análisis de las funciones o actividades principales que son implementadas en la organización a fin de analizar si otorgan un desarrollo en las habilidades directivas a los usuarios que las ejercen o no, permitiendo presentar una conclusión acertada de la eficiencia de la misma.

Los resultados que se generen de la presente investigación serán analizados y presentados a la organización esperando pueda otorgar una herramienta de evaluación en el desarrollo de su membresía o retroalimentación del funcionamiento de la misma. A su vez, se pretende mostrar al público que actividades han funcionado en la organización en el desarrollo de habilidades directivas, esperando se puedan implementar en otras organizaciones o instituciones para impulsar el desarrollo de estas habilidades.

PARTE I

MARCO TEORICO

PROCESO ADMINISTRATIVO, DIRECCIÓN, HABILIDADES DIRECTIVAS Y FUNCIONES DIRECTIVAS.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. (Welsch, 1990)

La parte encargada de implementar los procesos Administrativos es la Dirección de la empresa o gerencia, es decir, los líderes de las organizaciones, sobre ellos recae el éxito o el fracaso de las organizaciones, son ellos quienes marcan el rumbo de acción, el éxito o el fracaso de las organizaciones, la rentabilidad y eficiencia.

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

1. ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

1.1. DEFINICIONDE ADMINISTRACIÓN:

Existen muchas definiciones de Administración ó de lo que es un administrador, quien es el encargado de llevar las tareas de la administración, entre las más conocidas están:

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

F. Morstein Marx la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemético de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Thompson, 2008)

1.2. ASPECTOS GENERALES:

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

1.3. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. (Arthur G. Bedeian)

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes y de la administración:

- ✚ Planeación.
- ✚ Organización.
- ✚ Integración de personal.
- ✚ Dirección.
- ✚ Control.

En torno a estas cinco funciones pueden organizarse los conocimientos que se hallan en base a las mismas. Es por ello que los Conceptos, Principios, Teorías y Técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones. Aunque del proceso administrativo solo se toman en cuenta la Planeación, Organización, Dirección y Control, mismas que tomaremos como referencia para conceptualizar en esta investigación.

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación.

1.3.1 PLANEACIÓN:

La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se tienen que realizar ciertas preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con qué? Y ¿Por qué?

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

1.3.2 ORGANIZACIÓN:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- Se refiere a estructurar los elementos que corresponden a mecánica administrativa; "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- Se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Su importancia

- A. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- B. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
- C. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

1.3.3 DIRECCION:

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

1. En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
2. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo

1.3.4 CONTROL:

.El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- ◆ 1. Establecer las normas de desempeño.
- ◆ 2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- ◆ 3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas. (STONER J., 1990)



CAPITULO II

DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN:

2.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. (SEIDEL)

2.2 INTRODUCCION:

La Dirección: es aquel sistema capaz de alcanzar los objetivos propuestos, bajo un planteamiento previamente analizado.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello. (Renau, 1995)

El trabajo del directivo es combinar recursos humanos y técnicas lo mejor posible para poder conseguir los recursos deseados. El proceso de dirección va a afectar a todos los niveles que componen el proceso de dirección de la empresa, básicamente se van a distinguir tres niveles:

- Alta dirección: es la encargada de tomar las decisiones últimas del sistema empresarial como son los planes a largo plazo, cambio de la estrategia de los productos etc. (subdirectores y directores)
- Dirección intermedia Se encarga de llevar a cabo y coordinar las decisiones tomadas en la alta dirección normalmente especializándose en tareas y funciones propias de un sistema productivo, son los ejecutivos que se encargan de dirigir los distintos departamentos que componen la empresa, son los encargados de desarrollar los planes y procedimiento detallado para poner en práctica los objetivos y planes decididos por los altos directivos.
- Dirección Operativa: Son los directivos encargados de la supervisión y dirección de los trabajadores asignándoles el trabajo y evaluando sus resultados. (supervisores y encargados)

2.3 ASPECTOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN:

En cualquier nivel, los ejecutivos han de poseer ciertas cualidades para tener éxito, y éstas se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- a. Cualidades técnicas. Han de tener los conocimientos suficientes para comunicarse con sus subordinados y superiores, y para conseguir cierta credibilidad de sus subalternos.
- b. Cualidades humanas. Deben saber mantener buenas y sinceras relaciones humanas con su equipo. Si tienen grandes conocimientos técnicos y no es capaz de conseguir la confianza y el apoyo de sus subordinados, el grupo será ineficaz.
- c. Cualidades reflexivas. Han de tener la capacidad de enfocar los problemas y sus soluciones de forma lógica y sistemática.

Algunas tareas de la dirección son:

- Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;
- Definir claramente las tareas de los empleados;
- Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
- Mantener una comunicación eficaz con los empleados;
- Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;
- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;
- Remunerar equitativamente al personal.

Estas funciones se tienen que realizar aplicando las cualidades técnicas, humanas y reflexivas que debe de tener un directivo o ejecutor. Estas cualidades, a su vez, se pueden definir como las habilidades directivas que deben de tener o desarrollar las personas que van a estar al frente de las organizaciones. Para los fines que este trabajo representa se manejarán dichas cualidades como habilidades directivas, mismas que serán tratadas posteriormente.

2.4 HABILIDADES DIRECTIVAS:

Forman parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional. Entre las cualidades que a menudo son mencionadas como habilidades directivas suelen encontrarse el liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades para motivar a las personas que lo rodean, la capacidad de comunicarse con sus empleados y con el público, la expresión oral, las técnicas de comunicación escrita y las capacidades para relacionarse con la gente. A estos aspectos pueden sumarse la necesidad de contar con una visión crítica, una buena imagen ante el equipo de trabajo y una alta capacidad de innovación.

2.4.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:

“Las Habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros”. David A. Whetten y Kim S. Cameron

Las organizaciones exitosas tienen gerentes con habilidades directivas de personal bien desarrolladas y estas habilidades son más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y económicos.

Habilidades directivas esenciales: se deben considerar las habilidades personales, que comprenden el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas; además las interpersonales que incluye el manejo del conflicto, la motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y ganar poder e influencia; y las grupales que continúe la formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo y el facultamiento y delegación.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

© HABILIDADES PERSONALES:

El ser humano, a medida que crece física y social y psicológica-mente, adquiere numerosas y variadas habilidades para enfrentar y superar situaciones rutinarias y extraordinarias en la vida; a continuación se mencionan algunas de esas habilidades:

- Conocerse a uno mismo.
- Desarrollar la creatividad.
- Desarrollar el sentido del humor.
- Manejar las emociones.
- Manejar las tensiones.
- Establecer y mantener relaciones interpersonales.
- Establecer empatía.
- Resolver problemas.
- Tomar decisiones.
- Comunicarse asertiva o efectivamente.
- Resistirse a los vicios y al uso de las drogas.

© HABILIDADES INTERPERSONALES:

Las habilidades interpersonales son aquellas que permiten tener una mejor comunicación con otras personas. Las más importantes son: la empatía, las emociones y la sociabilidad.

EMPATÍA: La empatía es una habilidad importante en las habilidades interpersonales y es casi la única habilidad que nos confiere la cualidad humana. Si no conseguimos empatizar con los demás nos volvemos fríos y amargos, perdemos toda humanidad y con ello la vida carece de sentido. Si no sabemos empatizar vamos a mirar demasiado para nosotros, siendo incapaz así de tener en cuenta los sentimientos de los demás. No vivimos solos en el mundo, vivimos con muchísimas personas; por lo tanto, es muy importante desarrollar nuestras

habilidades empáticas si queremos vivir en concordancia con los demás y aprovecharnos positivamente de nuestro poder de empatía.

MANEJO DE LAS EMOCIONES: Las emociones son las grandes dominantes del mundo, sin emociones los humanos no seríamos nada principalmente además porque las emociones son el principal aliciente de que la empatía cobre sentido. Las personas no se mueven por lógica, se mueven casi enteramente por emociones. Una persona está a favor o en contra de una opinión, más que por la lógica, lo está por las emociones que siente. Temor, ira, miedo, felicidad, éxtasis son distintas emociones y cada una con una reacción bien distinta. Las emociones pueden cambiar en segundos una vida para siempre, destruirla o beneficiarla.

Aprender a dominar las emociones que sentimos, cómo y cuándo las exteriorizamos y, sobretodo aprender a provocar las emociones que queremos transmitir a otras personas. Esto es fundamental para obtener buenas relaciones sociales. Si sabemos entusiasmar al público, el público nos seguirá. Por ejemplo si yo aburro a mis amigos, éstos asumirán que yo soy igual de aburrido.

SOCIABILIDAD: La sociabilidad es el punto que se podría considerar como directo en las relaciones interpersonales pero no es la única parte como hemos visto anteriormente. No obstante la felicidad de una persona suele estar muy ligada a cómo son sus habilidades sociales.

Vivimos en grandes sociedades porque así vivimos mejor y estamos programados para agruparnos y vivir juntos, a nadie le gusta la soledad permanente. El dinero no da ni el 10% de felicidad que da cultivar unas buenas relaciones sociales pero sin embargo muchas personas se centran en soñar despiertas que les toca la lotería para poder ser libres y felices cuando solo cultivar sus habilidades sociales les dará 100 veces más felicidad y 100 veces más éxito.

© HABILIDADES INTERPERSONALES:

El mejor modo de tener unas excelentes habilidades interpersonales es mejorar las tres principales habilidades para ser una persona completa. Debes centrarte en mejorar tu sociabilidad, emociones y empatía, si mejoras las 3 principales habilidades interpersonales contarás con excelentes amistades.

HABILIDADES DE GRUPO: Las habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

HABILIDADES PARTICIPATIVAS: Las personas deben poder integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación.

No sólo unirse a los grupos y acompañarlos, observarlos pasivamente y ser guiadas, sino involucrarse al menos en los componentes y etapas que le corresponden o donde le interese y considere que puede aportar valor, siendo consciente del resto del proceso y respetuoso de las reglas de participación.

Estas habilidades deben servirle tanto para procesos organizados, estructurados y claramente delimitados o libres como para procesos y actividades abiertas y no claramente definidas.

HABILIDADES COLABORATIVAS: Para maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de grupo, no basta con que puedan realizar su aporte individual y puedan comunicarse fluidamente entre sí.

El valor generado en estos procesos será mucho mayor cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos. No se trata de ser conscientes de los aportes de los demás y sumarle nuestro aporte, ni siquiera de complementar los aportes de los otros con

el nuestro, sino de construir nuevos y más valiosos aportes a través del trabajo continuo.

HABILIDADES COMUNICATIVAS: Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses. Ambas habilidades no deben ser consideradas como parte de un proceso discontinuo de escuchar y expresarse, sino que deberían permitir la interlocución continua de las personas en debates fluidos que lleven a la creación de valor y nuevos conocimientos.

El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones. La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada. Y obviamente, el mejor análisis, la mejor opinión, la mejor labor son imposibles de realizarse si no se interactúa con las demás personas, departamentos e instituciones relacionadas con el objeto de estudio y su naturaleza.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN: "Para comunicarse de forma efectiva, debemos darnos cuenta de que cada uno de nosotros percibe el mundo de diferente manera y debemos utilizar ese conocimiento como guía para comunicarnos con los demás". Anthony Robbins

Lo que vale es lo que entiende el receptor. Aunque no toda la responsabilidad de la comunicación recae en nosotros, debemos estar conscientes de la relación entre nosotros y los proveedores, los clientes, los trabajadores, etc. Para todo el mundo, la comunicación es el proceso mediante el cual se establece contacto entre dos o más personas, en el que se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., usando para ello un medio (teléfono, la voz, etc.)

En la escucha activa procuramos transmitir al emisor que realmente le estamos escuchando, mirándole, asintiendo, acercándonos con el cuerpo, preguntándole

sobre el tema de que habla, haciéndole preguntas, resumiendo para verificar que hemos comprendido el mensaje. Nos facilita la comunicación con la otra persona y nos ayuda a fijar el contenido en la memoria.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Un conflicto es aquella situación de antagonismo u oposición que resulta problemática y de difícil gestión. Un directivo necesita tener cierta habilidad para poder resolver conflictos de una manera ágil y practica, así efectiva. Algunos pasos para afrontar los conflictos de forma positiva son:

- Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa, de forma que las partes afectadas entiendan lo mismo.
- Valorar colectivamente la importancia del conflicto, sus causas y consecuencias, la disposición o actitud que tenemos para resolverlo.
- Identificar y analizar entre todos los afectados, todas las soluciones posibles y su costo. Asumir una solución significa dejar otras de lado, con sus consecuencias.
- Tomar una decisión por negociación o por mayoría.
- Aplicar y evaluar colectivamente la decisión tomada.

2.5 LIDERAZGO:

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración, es tan importante el liderazgo que sin él no hay dirección, el liderazgo también incluye aspectos fundamentales y propios de un directivo.

2.5.1 DEFINICION:

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo u meta en común, es el modelo para todo el grupo.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc. (Reyes, 2005)

2.5.2 ASPECTOS GENERALES:

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que ayuden a alcanzarla. El liderazgo es crucial para los gestores en el mundo empresarial. Es el líder de una asociación u organización, se distingue de las demás personas porque busca sistemáticamente la innovación; entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza: es el líder de las esperanzas de un grupo, de una empresa, de un país.

Dispone de una personalidad y un carisma que implica una superioridad indiscutible: posee el 'don' de la palabra que convoca, y el efecto que logra es que el grupo proyecte en él sus aspiraciones y deseos. Por esa razón, goza de un arraigo y una popularidad extremos.

Hay aspectos que sostienen al liderazgo y están en relación con la historia del grupo, la interacción entre ellos y su líder, los componentes solidarios que se despliegan, etc. Generalmente posee un determinado 'carisma' que tiene relación directa con el imaginario de la sociedad a la que pertenece. Eso produce en consecuencia, el fenómeno de identificación grupal: se lo toma como un modelo, un ejemplo a seguir. Todas las sociedades necesitan de un líder pero en muchas de ellas no emerge de su propio grupo social, sin embargo el liderazgo se puede desarrollar. (Cesio, 2009)

El liderazgo implica que quien lo detecta se constituya en el referente de la empresa; así tiene al equipo entusiasmado trabajando por un objetivo compartido y le suministra herramientas, respeto y entusiasmo.

Envía continuamente un mensaje que estimula a la tarea, ya que la clave de la motivación es conseguir que esa gente se sienta orgullosa de trabajar con él (líder), que nadie se sienta bloqueado en su creatividad e innovación. La misma proviene del conocimiento, la experiencia y la autoconfianza; todos tendemos a apoyar aquello que ayudamos a crear.

Es el primero que transmite el entusiasmo para llegar al éxito; sabe que lo peor que le puede pasar al hombre es quedar atemorizado por la incertidumbre; la misma, en cambio, puede ser una invitación a la creatividad. También posee la información respecto de los muchos problemas que son evitables; y de que la mejor forma de asegurar el fracaso es creer que se tiene la figura completa del negocio.

El verdadero liderazgo no implica dar órdenes, sino estimular a la gente hacia el mayor desarrollo personal y a la tarea conjunta. (Cesio, 2009)

2.5.3 CUALIDADES DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL:

El líder suele convertirse en el paradigma de la empresa, es como el 'padre ideal', y por lo tanto es importante actuar con decisión basándose en criterios razonables. Cabe recordar que sobre su persona recaerán las ilusiones, esperanzas, resoluciones, etc. Cuando exista frustración en el grupo y sea intensa, generará enojo y agresión. Debe prestar especial atención a la comunicación y la formación; marcar pocos límites a la labor del equipo, definiendo con nitidez la labor individual; delinear la tarea de forma clara, anticiparse a los problemas para detectar posibles dificultades; impulsar la autoestima de cada miembro del grupo por la labor realizada. El líder en la empresa es la clave del éxito de la misma, es la persona encargada de hacer que los demás hagan, por consiguiente si la empresa tiene buenos líderes los resultados se van a manifestar con el trabajo de ellos.

Dimensión De La Situación De Liderazgo

- 1) El poder del puesto: dicha circunstancia, sumada a la personalidad y los conocimientos le permiten al líder lograr que los miembros del grupo cumplan con sus instrucciones. Por esta razón está en condiciones de obtener seguidores con más facilidad que hallándose alejado del mismo.
- 2) La estructura de la tarea: se relaciona con la capacidad de diagramar las tareas con claridad y responsabilizar a las personas por ella (es equivalente a la transmisión de lo que lleva hacia el objetivo). Luego se puede ejercer con más facilidad el trabajo de mejoramiento de la calidad del desempeño.
- 3) La relación líder-seguidor: es la más importante desde el punto de vista del líder, ya que la puede sumar al poder del puesto y a la estructura de tarea. Se relaciona con la medida en que los miembros de un grupo aprueban a un dirigente (jefe, coordinador) y están dispuestos a seguirlo.

2.5.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

“No hay estilo puro de liderazgo, hay predominio de los mismos”

Muchos autores señalan que un liderazgo óptimo debe de ser compuesto de los diversos estilos de liderazgo que existen, en sí, no existe un ideal, todo depende de la situación a la que se enfrente la organización, hay líderes que solo cuentan con un solo estilo de liderazgo, podrían desarrollar los diferentes estilos, dependiendo de desarrollo que tenga esta persona, lo mejor es que los líderes puedan implementar diferentes estilos de liderazgo adaptándose a las necesidades que en su momento tengan las organizaciones.

Modalidad Autocrática: está centrada en la persona del líder. Es un estilo cerrado: escucha la opinión de sus seguidores pero la decisión que toma es la propia. Ordena y espera obediencia; es dogmático y dirige mediante la capacidad de conceder recompensas y castigos. Mantiene la comunicación descendente y limita la toma de decisiones a la alta dirección. Es eficaz en una situación de emergencia, en circunstancias críticas ya que otorga sensación de seguridad.

Modalidad Democrática: implica al líder y a sus seguidores. Es un estilo abierto con metas a cumplir, se consulta con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomenta la participación de los integrantes. La comunicación es descendente y ascendente; en ocasiones se delega la toma de decisiones. Es un liderazgo eficaz para buscar la naturaleza del problema y resolverlo. Se apoya en la comunicación con el grupo aunque la confianza no es total.

Modalidad Liberal: está centrado en el seguidor. Es un estilo abierto cuya característica es la confianza absoluta en los seguidores. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal. Es el líder natural, que se impone por sus cualidades especiales. Otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona información y actúa principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo. Obtiene mucho éxito por el alto grado de participación y apoyo que recibe de sus seguidores.

Modalidad Participativa: es similar al anterior pero es más dogmático, aunque trabaja con el grupo ampliado. Es un estilo aprendido por una persona con intenciones de liderazgo; es una modalidad abierta con metas modificables. Hay confianza e interacción con todos los integrantes: se toman en cuenta las opiniones e ideas. La comunicación es ascendente y descendente. Son útiles como administradores de equipo porque armonizan con las necesidades personales de los seguidores y con el objetivo general. Se fijan metas no demasiado altas. (Cesio, 2009)

2.5.5 EFICACIA DEL LIDERAZGO

La eficacia del liderazgo depende de diversos elementos existentes en el grupo: aspiraciones a lograr, necesidad de reconocimiento, deseos insatisfechos, etc.; que son proyectados en otra persona con sensibilidad a las mismas y las condiciones ya mencionadas.

Considerará a aquellas motivaciones por las que obtendrá respuesta del grupo; y a las habilidades para satisfacerlas. Buscará la ruta indicada para cumplir metas, junto con la manera eficaz de eliminar los obstáculos. Una respuesta es la cohesión grupal, lo que da lugar a mayores oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo. El objetivo de toda empresa también será satisfacer las mayores expectativas del personal.

La eficacia de un líder depende de las habilidades directivas que tenga para dirigir un equipo, mantenerlo siempre unido, motivado y en un ambiente productivo de trabajo, alcanzando así las metas propuestas y la realización de los integrantes del equipo.

2.5.6 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER Ó HABILIDADES DIRECTIVAS:

Existen muchas características de liderazgo, cada autor, empresario ó directivo menciona las que creen son más acorde a un líder pero la lista de habilidades es muy extensa, por ese motivo se establecerán las características en las que más personas mencionan o concuerdan en los diversos textos consultados.

➤ Capacidad De Planeación.

Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

➤ Encarna La Visión Del Cambio:

A diferencia de quien meramente gestiona una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado. Gestores y líderes se precisan por igual. Unos (los gestores) llevarán con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes (que no necesariamente están en la punta de la pirámide organizacional). Los otros (los líderes) estudian el horizonte interno y externo de la empresa, perciben las nuevas tendencias que ya emergen como puntas de un iceberg, recopilan multitud de información que proviene de innumerables fuentes, condensan claves y notas que empiezan a sonar con cierta fuerza, y cuando están convencidos de su urgencia, trazan el nuevo rumbo hacia la competitividad. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

➤ Capacidad De Establecer Metas Y Objetivos.

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

➤ Promueve la creatividad:

¿Cómo pueden empresas, organizaciones y profesionales, afrontar los constantes desafíos y un escenario de cambios permanentes? Sencillamente, siendo innovadores. Hay que recrear constantemente la forma de hacer negocios, mirando siempre hacia el cliente que. No debe extrañar que la empresa deba cambiar también. Es una entidad con vida propia y, por lo tanto, debe adecuarse a su entorno. El líder utiliza, para ello, una llave mágica: la creatividad.

Crear es generar algo nuevo, y las organizaciones modernas necesitan hacerlo a cada instante: nuevos productos y servicios, formas diferentes de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes. Y mil cosas más.

En este contexto, los líderes deben estar dispuestos a renovarse, tirar por la ventana sus viejos manuales de management y marketing, reescribirlos con su propia experiencia, y con las propuestas creativas de sus grupos de trabajo. Porque los modelos establecidos, que en el pasado pudieron dar excelentes resultados (en otro escenario) ahora pueden demostrarse insuficientes.

Cinco paradigmas-ejemplo que un buen líder debe desechar por completo de su mente:

- ⊙ "Si hasta ahora funcionó ¿para qué cambiarlo?"
- ⊙ "¿Si cambiamos y no funciona?"
- ⊙ "Es costoso, no vale la pena."
- ⊙ "La competencia no lo emplea y no les va mal."
- ⊙ "Mejor esperemos un poco más."

➤ Crea Oportunidades:

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos. El líder se torna proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que establecen las circunstancias para que éste ocurra de acuerdo a sus expectativas. Crear el futuro consiste en eso: crear los caminos para llegar a lo que se ansía.

Un líder nunca debe quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta; tiene que poner la puerta delante de la oportunidad que haya concebido. Tiene que hacer que las cosas pasen, porque el que espera simplemente, es aventajado por el que construye sin cesar, día a día, hora a hora. Por ello, el líder se transforma en un generador de circunstancias, y hace de eso su llave maestra para lograr sus metas.

➤ **Sabe Que Nada Es Para Siempre; Los Conocimientos Tampoco:**

Nada sirve para siempre, y mucho menos los conocimientos adquiridos hace décadas. Los títulos, que simbolizan niveles académicos alcanzados hace tiempo, no pueden sustituir, bajo su ala, la necesaria actualización profesional que a diario hay que llevar a cabo. Pero por otra parte, y en un escenario global cada vez más interdependiente, donde equipos de trabajo se arman y desarman para llevar a cabo proyectos con mayor nivel de complejidad y calidad, es preciso contar con una visión interdisciplinaria sumamente amplia, que servirá para moverse con soltura en distintos círculos. El líder concibe entonces su mente como un conjunto de piezas que pueden conformar distintas figuras, más que como un conjunto de figuras predefinidas.

➤ Busca Constantemente Mejorar Sus Resultados

Quien se queja porque no obtiene mejores resultados al encarar sus asuntos, debería pensar antes en las causas que en los efectos. Si no cambian las causas, tampoco cambiarán los efectos. Si cada vez los resultados obtenidos son más pobres, debería reformular (total o parcialmente) la manera en que intenta producirlos. Como sabemos, todo cambio empieza en la mente. Primero, modificando la actitud hacia él. Para que algo cambie realmente, se debe comprender y asimilar en el interior la necesidad de modificar las nuestras actitudes. Luego y solo luego, podrá cambiar el comportamiento. Los resultados cambiarán con él.

➤ Promueve Y Encauza Los Cambios En La Organización:

Está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero no sólo lo sugiere, ni lo bosqueja: se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

➤ Es Carismático. Desarrolla La Empatía:

Sociable, buen comunicador y carismático, el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y en la forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero. El sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder. La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas.

➤ Construye Excelentes Relaciones:

El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Debe actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

➤ Sabe Delegar Responsabilidades:

Estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Les ayuda en temas menores, pero hasta cierto punto, de manera que no pierdan la capacidad de volar solos.

➤ Evita Compararse Con Otros:

Compararse con otros implica pensar que su nivel de autoestima deriva en forma directa de la mayor o menor similitud con ciertos “estándares” establecidos. Si se es distinto, si se encara la vida o la profesión de un modo más original y creativo, no se encajara en el molde mayoritario. Cabe preguntarse: ¿Qué hace avanzar las cosas? ¿El repetir siempre lo mismo, sin evolucionar, o el tornarse creativo, adaptable a los cambios; en una palabra: original? Si todos hacen siempre lo mismo, ¿cómo se piensa que lograrán un resultado distinto a la media que obtiene la mayoría? ¿Se está dispuesto a correr el riesgo de crecer, evolucionar e influenciar positivamente a otros, gracias a su propio (y muy personal) desarrollo interno?

➤ Incentiva En Sus Colaboradores La Confianza En Sí Mismos:

Si alguien piensa que no puede lograr algo, de seguro no lo hará. Si un grupo carece de la suficiente confianza en su capacidad para alcanzar un determinado objetivo, toda formación, experiencia o destreza particular que ostente le servirá de muy poco, pues de seguro fracasará. Por ello, el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción de que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible.

➤ Crea Imágenes Positivas Y Las Utiliza Como Inspiración:

Para liderar, nada mejor que estar motivado con imágenes positivas de lo que se espera conseguir. Para sortear los momentos difíciles, muchos líderes evocan imágenes positivas de sus logros. Piensan: “Si llegué hasta aquí, ¿qué me impide continuar y lograr lo que deseo?” Crean, a su vez, otras imágenes en las que se ven logrando lo que quieren, disfrutando a pleno de sus beneficios. Ello les ayuda a motivarse a sí mismos, y a no desfallecer cuando los obstáculos (inevitables siempre) aparezcan en el camino.

➤ Busca Administrar Correctamente El Tiempo Laboral:

El tiempo es el capital más valioso del que se puede disponer. No puede regenerarse ni acumularse y, volátil como es, sólo permite usarlo o dejarlo escapar. Entonces, hay que usarlo provechosamente. Desde el punto de vista laboral, el tiempo es oportunidad de producir cosas. Muchas, si sabemos emplearlo; pocas, si lo dejamos correr en tareas improductivas.

Algunas acciones para que líderes y colaboradores puedan gestionarlo eficientemente son:

- Nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor.
- Dedique una buena parte del mismo a actividades de planificación. Considere la planificación, y el incremento o desarrollo de nuevos negocios, como una tarea vital para su empresa.
- Durante cada mes existen días considerados "clave", en los que hay que cumplir sí o sí con ciertas tareas impostergables. En esas fechas, se debe desconectar del resto de los temas pendientes y evitar concertar reuniones.
- Dedique toda su energía a cumplir las metas que esos días le requieran.
- Aprenda a delegar. Y esto no sólo se aplica al uso del tiempo, sino a toda gestión como tal. Nadie puede (ni debe) abarcarlo todo.
- Si se debe ausentar de la oficina por un viaje de negocios, se debe repartir entre los colaboradores aquellas tareas que pueden instrumentarse durante la ausencia. Se debe evitar volver y asumir un enorme volumen de trabajo pendiente.
- Recurrir a métodos y software de control de proyectos.
- Determinar debidamente qué es urgente, qué es importante y qué es relegable en el tiempo. Obrar en consecuencia, pero tampoco desplazar siempre lo importante por resolver un mar de urgencias.
- Contar con un lugar en la oficina, y un momento en el día, destinados a trabajar sin interrupción alguna, donde se pueda concentrar al máximo sobre ciertos temas.
- Enfocar el esfuerzo en una tarea, terminar con ella antes de pasar a la siguiente. Evite dejar temas pendientes o resueltos a medias. Uno de los problemas que aqueja a los líderes es justamente ese: tratar multitud de temas al día, de forma muy rápida y casi sin interiorizarse debidamente de los mismos. Cuidado con esto.

En las reuniones de trabajo

- Elaborar una minuta precisa y detallada de los puntos a tratar, enviar por anticipado a todos los participantes.
- Establecer coordinadamente horarios de inicio y cierre de cada reunión, y exigir su cumplimiento estricto.
- Solicitar a los colaboradores que mientras dure la reunión, y salvo casos muy excepcionales, no se produzcan interrupciones de ningún tipo. Pida a todos que apaguen los teléfonos móviles.
- Establecer un clima propicio para la generación de ideas y comunicación fluida, enfocando cada tema sobre los puntos a tratar, evitando desviaciones innecesarias.
- Si se ha de tratar un tema que requiera alta concentración, no prolongar la reunión por intervalos mayores de 60 minutos; el nivel de atención cae bruscamente a medida que pasa el tiempo. Establecer descansos de al menos 15 minutos.
- Asignar tiempo para que todos los asistentes puedan participar, dar su opinión o analizar los hechos, y reservar un período para establecer conclusiones. Modere las exposiciones que tiendan a prolongarse.
- Las conclusiones, ideas, nuevos conceptos y todo lo relevante, deben anotarse para elaborar posteriormente un informe sobre los resultados de la reunión, distribuir a cada miembro de la misma, con copia también a todo el personal implicado en las decisiones y los procesos que de allí se desprendan. Estas conclusiones deben resolver cada uno de los puntos establecidos.

➤ Sabe Negociar:

Todo buen líder debe ser también un buen negociador. Algunos puntos importantes que deben de tener los líderes a la hora de negociar son :

– Saber de antemano con quién se va a negociar y cuáles son sus estrategias usuales de negociación. Contar con un detalle de los antecedentes de acuerdos similares que la otra parte ya haya desarrollado, similares al que se propone. Conocer las necesidades del interlocutor, sus puntos fuertes y débiles, qué le motiva a negociar, y lo que desea lograr del acuerdo. Escuchar con toda atención, sin interrumpir. No cometer el error de encerrarse exclusivamente en lo que quiere.

– Preguntar de forma abierta "¿Cómo ve este asunto?" para conseguir que el interlocutor se exprese con amplitud sobre determinados temas y, al hacerlo, pueda conocer mejor sus razones o intuir otras que permanezcan ocultas. Estudiar el lenguaje corporal (tener presente lo que dice con sus propios gestos; pueden contradecir sus palabras). Preguntar en forma cerrada (respuestas del tipo "sí o no") cuando necesite verificar si van por buen camino ("Hasta aquí, ¿estamos de acuerdo?")

– Estar preparado para posibles objeciones o preguntas que el interlocutor podría hacer al escucharle, ensayar respuestas satisfactorias. Disponer de varios argumentos, con sus correspondientes ventajas. Concebir permanentemente nuevas alternativas y opciones (siempre dentro de lo que se está dispuesto a aceptar como marco mínimo de discusión), para no llegar a un punto muerto, brindar a las partes cierta flexibilidad de acción. Recordar que si bien toda negociación tiene un margen de improvisación sobre la marcha, hay que asistir lo mejor preparado posible.

- Si su interlocutor es un directivo o funcionario de alto nivel, recordar que está acostumbrado a manejarse preferentemente con resúmenes de hechos y una visión global de los mismos. Evitar aburrirle con detalles innecesarios; vaya al grano. Para ello, utilizar gráficos y enunciados muy directos ("El incremento estimado será de un 20 %, como se observa en la gráfica").
- Promover siempre un ambiente distendido y afable, donde primen la empatía y los buenos modales. Recordar que el interlocutor puede utilizar ciertas tácticas para hacerle ver su poder, o bien para forzar a realizar concesiones desmesuradas. Puede tornarse despectivo, e incluso agresivo, al referirse a la propuesta o a su persona. Tomar la negociación como un juego, en el que nada es personal. Simplemente un juego donde cada parte hace uso de sus mejores (y lamentablemente, a veces peores) tácticas. Evitar ceder a la presión que el otro aplica. Jamás perder el buen temple. Debe desviar las agresiones, haciendo notar a la otra parte que así no se llegará a ningún lugar. Volver a enfocar la discusión sobre los puntos a tratar. Recordar ser un profesional que está representando a su empresa.
- Cuando se deba exponer la oferta, destacar claramente los resultados que la otra parte obtendrá, cuidando siempre de mencionar dentro de los términos que ella considera importantes para fundar su decisión de compra o venta (por eso es tan importante escuchar bien al principio)
- Si lo comparan con la competencia (para ver si cede ante un pedido de descuento, o de mejores condiciones, por ejemplo), nunca se debe empezar a criticar. Los competidores son distintos, ningún producto o servicio es igual a otro. Siempre hay ventajas diferenciales. Apoyarse en ellas al contestar.
- Jamás intentar forzar un cierre en una negociación. La otra parte dará un paso al costado automáticamente, y esquivará el tema. Todo cierre debe llegar como una consecuencia natural, toda vez que las partes han discutido en profundidad, a

plena satisfacción los temas a tratar y están convencidas de su conveniencia. Sí, llegado a este punto, no tenga reparos en proponerlo abiertamente.

➤ Un Líder Puede, De Hecho, Liderar Otras Áreas

Por sus habilidades directivas, el líder puede perfectamente desempeñarse con éxito en áreas distintas a la suya. Si bien deberá aprender los pormenores de procesos y funciones que hasta ahora no conoce, su capacidad de gerenciar brindará las herramientas esenciales para llevar adelante el nuevo sector.

➤ Organiza Eficientes Equipos De Trabajo

Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades.

Un líder de equipos debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su grupo y debe responder a las siguientes pautas:

El líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas. El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento

Defiende al grupo contra los posibles ataques externos, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. Subordina el comportamiento individual al grupal, estimula una atmósfera agradable, propicia el buen humor, la creatividad y la cooperación, media en los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Suministra y obtiene información de cada uno de los miembros y muestra y facilita conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. Da reconocimiento y expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.

➤ Sabe Destacar Y Recompensar Los Logros De Sus Colaboradores

Si es necesario, concibe nuevas formas para recompensar el aporte y desempeño de su grupo. No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador.

➤ Es Tolerante Con Los Errores Ajenos

Ha aprendido lo importante es mejorar el desempeño, que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos. Da ejemplo de sus propios errores, sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo a equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a todos a seguir avanzando con mejores herramientas.

➤ Cambia Las Reglas De Juego Cuando Considera Que Ya No Son Útiles

Si la situación no puede resolverse con el actual esquema de reglas (sean éstas mentales o de tradición empresarial, por ejemplo) no teme romperlas y cambiarlas para lograr hacer frente al nuevo escenario. Entiende que a veces hay que construir nuevos caminos, sobre todo cuando los existentes lo alejan demasiado de su destino.

- Posee Un Esquema De Pensamiento Positivo, Orientado A Desarrollar Cosas:

Una de las tantas diferencias entre un líder y alguien que no lo es, es que en el primero existe una marcada tendencia a concebir y desarrollar proyectos e ideas, y no parar hasta llevarlos a la práctica. El líder nunca piensa de manera conformista, diciéndose a sí mismo: “Estoy cómodo y ya nada deseo”. Para él siempre restan cosas por hacer, por investigar e implementar.

- Es Flexible, Adaptativo Y Cambiante, Incluso Con Su Forma De Ver Las Cosas:

Conservando sus principios, sustentados sobre bases éticas, no teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, de cambiarla si es necesario, y siempre está dispuesto a aprender, a desarrollar nuevas habilidades y a poseer una visión multidisciplinaria.

- Colabora Eficazmente Con Otros Líderes

Gusta integrar un equipo directivo donde prime la capacidad e idoneidad para resolver problemas, y no el cargo y las ambiciones personales de cada uno. Entre todos buscan aprovechar las sinergias que se producen, porque saben que varias cabezas piensan más y mejor que una sola. Bajo un plan definido, brindan valiosas soluciones y mejoras a la organización.

- Contrata Excelentes Profesionales

Sabe perfectamente que no puede ser el mejor en todo; de hecho, estimula a sus colaboradores a que le superen en formación. No busca destacar por sus títulos; busca ser el mejor gerente. Sus habilidades pasan por otro lado. Por eso contrata y se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización.

➤ Es Seguido Por Su Ejemplo, Sus Valores Personales Y La Confianza Que Pone En Sus Objetivos:

El líder no obliga a nadie a que lo siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus valores, tanto personales como profesionales. Pero no por ello corta las alas a sus colaboradores, o se rodea sólo de obsecuentes. Nada de eso. Estimula el disenso y la crítica productiva que conlleva una mejora de las cosas. Es humano y solidario, y por ello es preferido a cualquier jefe a la antigua. Brinda libertad y se limita a dirigir la mirada hacia el camino, hacia donde se debe llegar. Él irá primero, y acompañará activamente a su grupo.

➤ Reduce Todo A Lo Esencial

Sabe mirar la esencia de las cosas. Ataca el nudo del problema. No se distrae con los detalles o posibles dificultades para llegar a la meta, ni tampoco permite que lo desmoralicen y aparten de su objetivo. “La vida es simple, y son los hombres quienes la complican”, sería su frase preferida.

➤ Asume Riesgos Controlados Y Actúa

No se queda simplemente sugiriendo o esbozando proyectos; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo. ¿Que surgen otros problemas en el camino? Es lógico que así sea, pero él confía en su capacidad de trabajo y resolución, y en el profesionalismo de sus colaboradores. De seguro los resolverán. Sabe que el nivel de riesgo de cualquier innovación depende de su capacidad para acotarlo.

➤ Ayuda A Que Otros Mejoren

Aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. Siempre busca la manera de desarrollar a su equipo.

La capacidad de entregar lo recibido, de compartir y generar mejores escenarios de trabajo, y por qué no, de vida en sociedad. Difunde estas reflexiones entre su grupo laboral y entre sus amigos. Mejora las prácticas existentes. Ayude a quienes lo rodean a mejorar, a crecer día a día. Este es, tal vez, el principio supremo: compartir lo que alguna vez se recibió.

➤ Capacidad De Mando:

El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona compresiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

➤ Exigente:

Con sus empleados, pero también, muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

➤ Coraje:

El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles, hay que salvar muchos obstáculos, convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

➤ Gran Comunicador:

Una cualidad del líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

➤ Cumplidor

El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

➤ Honestidad:

Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si el líder no es honesto se perderá su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

➤ Coherente:

El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige algo, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

➤ Inteligencia Emocional.

Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como "la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción" Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

(Alvarez, 2010) ((S/A), 2012)

2.6 MOTIVACIÓN

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

2.6.1 DEFINICIÓN:

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Un directivo tiene que tener motivado a su equipo para que puedan alcanzar los resultados propuestos, mientras más alto sea el nivel de motivación de la membrecía más grande serán los resultados alcanzados, y con ello, la satisfacción del personal.

Para entender mejor la motivación hay ciertas teorías:

2.6.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN:

© Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow; establece que existen las necesidades fisiológicas de Seguridad, Social, Estima y Autorrealización que las personas tratan de satisfacer en forma ascendente, una necesidad lo suficientemente satisfecha ya no motiva.

© Teoría de la Motivación-Higiene:

Propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, establece que no todos los factores de trabajo motivan a los empleados. La presencia o ausencia de ciertas características en el puesto o factores de higiene sólo pacifican y no conducen a la satisfacción o motivación. Aspectos que las personas encuentran intrínsecamente recompensantes; como el logro, reconocimiento y crecimiento, actúan como motivadores y producen satisfacción en el empleo.

© Teoría Contemporánea de la Motivación

Teoría de las Tres Necesidades: David McClelland y otros han propuesto esta teoría, que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo: Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y la Necesidad de Afiliación.

© Teoría de Fijación de Metas:

Las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles cuando no son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño que con las metas fáciles. La intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante para la motivación en el empleo

© Teoría del Reforzamiento:

Resalta el patrón en el cual las recompensas son administradas. Establece que el reforzamiento positivo, no el negativo, deberá emplearse y sólo para recompensar el comportamiento deseado.

© Teoría de la Equidad:

El individuo compara las aportaciones y resultados de su trabajo contra los otros que son importantes para él, si percibe que está sub recompensado la motivación declina y cuando son sobre recompensados se motivan para justificar lo que reciben.

© Teoría de las Expectativas:

Establece que un individuo actúa de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido de un resultado dado y en lo atractivo que ese resultado sea para el individuo. (Guzmán, 2009)

2.7 COMUNICACIÓN:

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

2.7.1 DEFINICIÓN:

Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.

2.7.2 ASPECTOS GENERALES

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa, por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una situación de esta categoría.

Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, incluso una mirada superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los ejecutivos carecen de información vital para la toma de decisiones.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.

Existen varias barreras de la comunicación, como las mecánicas o físicas (teléfono o micrófono), las fisiológicas (sordera o habla), las psicológicas (celos, envidia, rivalidad, agresividad, timidez),

Las semánticas (idioma, términos técnicos, términos científicos, manera de emisión) y las socioculturales (origen, educación, costumbres, religión, ideológicas).

La comunicación implícita es la de suponer o dar por hecho que la otra persona conoce nuestros pensamientos, deseos, necesidades y expectativas.

La comunicación explícita es dialogar, retroalimentarse, ser empático y exponer a la otra persona a la convivencia de establecer ciertos convenios o reglas del juego en la interacción cotidiana.

Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal.

Las bases para la buena comunicación son la siguientes, ser empático (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido. (Morales)

2.8 TRABAJO EN EQUIPO

Al referirnos a un grupo de personas, siempre se trata de una reunión, más o menos permanente, de personas que se interrelacionan y que tienen metas similares. Existe un reconocimiento público en cuanto a quiénes forman parte del grupo y el actuar grupal se rige por normas y valores (explícitos o implícitos) que se han creado conjuntamente.

Una de las alternativas para lograr mayor eficacia en el trabajo es el trabajo en equipo.

2.8.1 DEFINICIÓN:

Se puede definir un 'equipo' o 'grupo de trabajo' como aquel en el que todas/os los/as miembros interaccionan en forma directa en aras de cumplir conjuntamente una tarea específica, tienen conciencia de la relación común y necesidades particulares que satisfacer (la tarea a realizar).

2.8.2 ASPECTOS GENERALES:

Mediante el trabajo en equipo se crean las condiciones necesarias para que el grupo tenga la capacidad de reflexionar, discutir y participar para crear junto/as algo en común. Para trabajar en equipo, es necesario reconocer el pluralismo cultural, la autonomía de cada uno/a de los/as participantes, el respeto de sus ideas, opiniones y valores. La búsqueda del consenso y la permanente referencia a las vivencias, les permite transformar los errores en experiencias para actuar mejor y no incurrir en fracasos frustrantes.

Este permite combinar adecuadamente las capacidades y habilidades de cada uno/a de los integrantes del equipo, quiénes persiguen objetivos comunes. Hay que aprovechar las potencialidades que cada persona tiene para alcanzar lo propuesto. El trabajo en equipo se aplica a todas las actividades que involucran a más de una persona, ya sea en una comunidad o dentro de la institución.

Criterios para la identificación de un grupo:

- Alguna conciencia de las personas sobre lo que les une entre si.
- Una motivación compartida (compatible), o sea el grupo responde a necesidades particulares de las personas.
- Un nivel mínimo de satisfacción de las necesidades personales.
- Una organización interna y externa mínima.
- Formas de interdependencia entre las personas que conforman el grupo.
- Formas de interacción, de actuar en conjunto entre las personas.

Es importante considerar el concepto de 'IDENTIDAD grupal' (a mayor identidad, mayor cohesión como grupo). La identidad del grupo está definida por tres aspectos:

- a. Su formalización organizativa.
- b. Sus relaciones con otros grupos.
- c. La conciencia (identificación) de sus miembros.

2.8.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UN EQUIPO:

- Conciencia intensa de grupo, identificación consciente
- Sentido de participación en los mismos propósitos, objetivos, metas
- Interdependencia en la satisfacción de necesidades
- Acción recíproca, comunicación de unos/as con otros/as
- Habilidad para actuar en forma unitaria, como un todo
- Estructura interna, definidos los roles de cada uno/a.

CAPITULO III

AIESEC Y SUS PROGRAMAS

AIESEC es la organización internacional de jóvenes más grande del mundo presente en más de 110 países enfocada en desarrollar el potencial humano realizando un impacto positivo en la sociedad y a su vez profesionalizar a sus integrantes mediante la implementación de programas de experiencias de desarrollo internacional y profesionales así como de funciones operativas que profesionalizan a sus integrantes o roles de liderazgo.

3. AIESEC

3.1. DEFINICIÓN:

AIESEC es una organización global, no política, independiente, sin ánimo de lucro, que es dirigida por estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Sus miembros están interesados en temáticas mundiales, liderazgo y gestión. AIESEC no discrimina por raza, color, género, orientación sexual, credo, religión, nacionalidad u origen social. Está enfocada en proveer una plataforma para el desarrollo del liderazgo entre los jóvenes. AIESEC ofrece a la gente joven la oportunidad de ser ciudadanos globales, cambiar el mundo y conseguir la experiencia y habilidades necesarias en el mundo laboral actual. Por otro lado, AIESEC provee a las empresas (de literalmente todos los sectores y tamaños) la oportunidad de acceder a talento joven de alto potencial proveniente de más de 110 países.

3.2. GENERALIDADES

AIESEC utiliza un enfoque innovador para atraer y desarrollar a los jóvenes de hoy. Al ofrecer oportunidades para construir extensas redes personales a nivel internacional y explorar las oportunidades de liderazgo, proporcionando una plataforma para que los jóvenes descubran la dirección y la ambición de su futuro. En México, todo esto es dirigido por los jóvenes y para los jóvenes, permitiendo una experiencia sólida para todos los interesados. AIESEC provee a sus miembros con una experiencia de desarrollo integral conformada por oportunidades de liderazgo, intercambios internacionales y participación en un entorno de aprendizaje global. Los integrantes de AIESEC son parte de una red mundial, son capaces de contribuir al cambio social, mientras exploran su propia visión para un impacto positivo en la sociedad, están apoyados por cientos de organizaciones asociadas en México y miles de organizaciones asociadas en todo el mundo que miran a AIESEC para apoyar el desarrollo de la juventud y para acceder a los mejores talentos a través de un programa de intercambios globales.

AIESEC provee a sus miembros una experiencia de desarrollo integral conformada por oportunidades de liderazgo, intercambios internacionales y participación en un entorno de aprendizaje global. Genera un impacto positivo en las comunidades a través de la cooperación y el entendimiento cultural, mismo que resulta del desarrollo de los individuos como agentes de cambio.

La asociación permite a una gran cantidad de organizaciones interactuar con estudiantes y graduados universitarios a través de conferencias, herramientas virtuales de comunicación y programas de intercambio profesionales y de desarrollo, mismos que tienen lugar en distintas áreas laborales.

Los programas de intercambio de AIESEC permiten a las organizaciones contar con estudiantes universitarios y recién egresados de alto potencial con experiencia profesional.

3.3. VALORES DE LA ORGANIZACION

Sus valores brindan la manera de promover normas comunes de comportamiento para el liderazgo colectivo de AIESEC a través de nuestra red global, soportando así el cumplimiento de nuestras metas, y así mismo, soportándonos en alcanzar nuestros ideales.

◆ Liderazgo

Lideramos con base en el ejemplo e inspiramos liderazgo por medio de acciones y resultados. Asumimos completa responsabilidad por nuestra función de desarrollar el potencial de otras personas.

◆ Integridad

Somos consistentes y transparentes en nuestras decisiones y acciones. Cumplimos nuestros compromisos y nos dirigimos a nosotros mismos de una manera que es leal a nuestra identidad.

◆ Diversidad

Buscamos aprender de diferentes formas de vida y opiniones representadas en nuestro ambiente multicultural. Fomentamos continuamente la contribución de cada individuo.

◆ Participación

Tenemos un ambiente dinámico creado por una participación activa y entusiasta de individuos. Disfrutamos estar involucrados en AIESEC.

◆ Excelencia

Entregamos un desempeño de la más alta calidad en todo lo que hacemos. A través de la creatividad y la innovación, buscamos mejorar continuamente nuestros resultados.

◆ Sostenibilidad

Actuamos de una forma que es sostenible con nuestra organización y nuestra sociedad. Nuestras decisiones toman en cuenta las necesidades de las futuras generaciones.

3.4. MISION Y SISION

VISIÓN: La Paz mundial y el pleno desarrollo del talento humano. Contribuir en el crecimiento de los países asociados y de su gente como un compromiso inquebrantable hacia el entendimiento y la cooperación internacional.

MISIÓN: Ser la plataforma internacional más grande, para que los jóvenes descubran y desarrollen sus potenciales generando un impacto positivo en la sociedad, a través de un ambiente global de aprendizaje, oportunidades de liderazgo e intercambios profesionales internacionales.

3.5. PROGRAMAS de AIESEC

3.5.1 Programa de Miembro de Equipo:

Es una de las maneras más importantes en los que uno comienza su camino hacia el desarrollo de liderazgo. En esta fase se presenta una experiencia práctica de trabajo en equipo, de acceso a la red global de AIESEC y a participar en el desarrollo de fuertes habilidades.

Con esta experiencia se podrá desarrollar habilidades personales y profesionales, además de poder acceder a la red global de AIESEC que está presente en 110 países y territorios.

Este programa se desarrolla para todos los que quieren desarrollar habilidades en el campo de prácticas y trabajo en equipo. Aquí se va a trabajar con otras personas sobre el tema que le interesa al candidato. Puede desarrollar aptitudes muy prácticas como la venta, negociaciones, relaciones públicas y comunicación, gestión de recursos humanos, presupuesto, etc

¿Qué se puede aprender?

- ◆ Habilidades prácticas en el campo de su interés.
- ◆ Trabajo en equipo y dinámicas.
- ◆ Papel en el equipo y aprendizajes que se pueden utilizar en el futuro.

3.5.2 Programa de Líder de Equipo

Esta es una experiencia de desarrollo personal y profesional a través de la gestión como líder de un equipo. Aquí tienes la oportunidad de dirigir y guiar a otros miembros en su trabajo, convirtiéndose así en una parte crucial de su desarrollo.

Con esta experiencia se obtiene desarrollo tanto profesional como personal, con esta experiencia se busca obtener una actitud emprendedora y responsable para ser un mejor líder.

Este programa está pensado para personas que ya han sido parte del equipo y saber cómo funciona el equipo y quiere dar un paso más y desarrollar sus habilidades de liderazgo y gestión de un equipo de personas y proyectos de los cuáles serán responsables.

¿Qué se puede aprender?

- ◆ El desarrollo personal: ¿quién soy y cómo trabajo y llevar a la gente.
- ◆ Desarrollo profesional: habilidades directivas, habilidades de comunicación, asumiendo las responsabilidades.
- ◆ Que pasarán a formar parte de la mayor red mundial de jóvenes en el mundo - los contactos, el aprendizaje, la experiencia internacional está esperando.

3.5.3 Programa Global de Desarrollo Comunitario

Los intercambios internacionales son la experiencia de aprendizaje más intensa que AIESEC ofrece a jóvenes estudiantes y recién graduados. Este programa abarca un impacto positivo intercultural a través de proyectos organizacionales basados en auto-desarrollo y mejora de las capacidades de desarrollo social, Trabajando en proyectos de gobierno, organizaciones sin fines de lucro, proyectos para mejora del ambiente y/o conservación.

Este tipo de programa es de corta duración, va desde las 6 semanas hasta los 3 meses, generalmente es de dos meses, tiene un gran enriquecimiento cultural por la naturaleza del mismo programa, la mayoría de personas que toman este programa son estudiantes, tomando el programa en algún ciclo vacacional, o recién egresados. (AIESEC INTERNACIONAL, 2011)

3.5.4 Programa Global de Intercambio

Este programa ofrece prácticas internacionales profesionales o empresariales que contribuyen al desarrollo profesional de un miembro y que le permite especializarse en un determinado campo de trabajo. Usualmente las pasantías son a largo plazo e implica trabajar en proyectos administrativos o de negocios, mercadotecnia, comunicación, tecnologías e ingenierías, educacionales, entre otros de diversas áreas, en alguna empresa alrededor del mundo. La duración de este programa va de los 6 meses hasta año y medio dependiendo de cada práctica y la empresa que gestione dicha pasantía, es un programa donde se desarrollan habilidades generalmente afines a la carrera de estudio del practicante. Va enfocado en su mayoría a estudiantes universitarios de últimos semestres o recién egresados con no más de 2 años de haber terminado sus últimos estudios, incluyendo maestría, hasta los 30 años de edad.

PARTE II

ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE REALIZAN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN AIESEC BUSCANDO LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos llevara a la toma de decisiones. (Zorrilla y Torres, 1992)

4.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Uno de cada tres empleadores de todo el mundo afirma tener problemas para cubrir sus puestos de trabajo, debido a la falta de talento disponible, que ha llevado a que el mundo cuente con una sobreoferta de trabajadores con escasez de habilidades, según la Encuesta Anual sobre Escasez de Talentos 2011 de Manpower Group, realizada a casi 40 mil empleadores en 39 países.

Dentro de las dificultades para encontrar al profesional idóneo, los empleadores mencionaron que la falta de experiencia y conocimiento necesario, calificaciones insuficientes o la falta de habilidades blandas (liderazgo, productividad, dominio de idiomas), han llevado a que "el mundo esté al borde de una crisis de empleabilidad", según indica el informe.

México se enfrenta a una paradoja: el desempleo hizo víctimas a 2.4 millones de personas; sin embargo, no hay talento para ocupar los puestos que requiere el sector productivo.

La encuesta Escasez mundial de talento, realizada por la firma de recursos humanos Manpower en 39 naciones, reveló que nuestro país se ubicó en el sexto lugar entre las naciones con más problemas para reclutar personal, debido a que enfrenta una escasez de talento.

Reportó que a 44% de los empleadores de nuestro país se les dificulta contratar personal, cuando hace un año era de 28%, debido a la falta de trabajadores capacitados.

El documento arrojó que los 10 puestos más solicitados por las empresas establecidas en territorio nacional, son: operadores de producción, obreros, técnicos, personal contable y de finanzas, así como ingenieros, gerentes y ejecutivos, representantes de ventas, secretarías, asistentes personales o administrativos; y personal de apoyo en oficinas.

Aproximadamente tres cuartos de los empleadores del mundo citó la falta de experiencia, capacidad o conocimientos como la principal causa de la dificultad para cubrir puestos de trabajo. Sin embargo, apenas uno de cada cinco empleadores se está dedicando a la capacitación y el desarrollo para cubrir ese déficit. Apenas el 6% de los empleadores está trabajando más estrechamente con instituciones educativas para crear programas que cubran las brechas de conocimientos.

Los puestos más difíciles de cubrir en México según MANPOWER son:

- | | | | |
|---|--------------------------------|----|---------------------------------|
| 1 | Técnicos Cualificados. | 6 | Conductores. |
| 2 | Comerciales | 7 | Operarios de Producción. |
| 3 | Oficios Manuales Cualificados. | 8 | Peones y Personal de |
| 4 | Ingenieros. | | Mantenimiento o Limpieza. |
| 5 | Secretarías y Personal | 9 | Personal Contable y Financiero. |
| | Administrativo. | 10 | Directivos. |

Si nos enfocamos a universitarios o a personal con una carrera, ya sea licenciatura ó ingeniería, podemos abarcar el punto 2, 4, 9 y 10, que son las vacantes que más se relacionan directamente con estudios universitarios.

Este estudio trata de buscar la manera de desarrollar y profesionalizar perfiles a fin de reducir la escasez de talentos, mediante una sugerencia de funciones que incrementen las habilidades directivas y la profesionalización.

En la encuesta MANPOWER sobre la escasez de talentos nombran los siguientes motivos por los cuales no pueden encontrar ese talento:

Los motivos que con más frecuencia mencionan los directivos de América son la falta de experiencia (32%), la falta de competencias técnicas (24%), lo que indica que los directivos sencillamente no encuentran candidatos con la experiencia y las destrezas específicas para realizar el trabajo. Siguiendo la tendencia global relativa a los factores ambientales, más de uno de cada cinco directivos (23%) también menciona la falta de candidatos disponibles. Otros aspectos que impiden a los directivos cubrir sus puestos vacantes son la falta de formación reglada o académica (21%) o la demanda de salarios más elevados por parte de los candidatos (18%), no posee la mentalidad ni los valores adecuados (12%), una parte dice que no tienen habilidades comunicativas o interpersonales adecuadas (7%), un bajo porcentaje indica que no tienen la actitud ni el potencial (6%), lo que indica que es gente poco preparada, no proactiva y de bajo perfil profesional. (Manpower, 2011)

Si relacionamos las habilidades que pensamos analizar dentro de la organización AIESEC, se tratan temas de interés para la escasez de talentos, La experiencia, habilidades técnicas, conocimientos, mentalidad y valores adecuados, habilidades comunicativas o interpersonales así como actitud ó potencial.

Por lo tanto se realizará un análisis sobre las habilidades directivas que se cree se desarrollan dentro de los programas de la organización AIESEC y las funciones que se cree propician dicho desarrollo, a fin de evaluar si realmente se propicia un desarrollo y sugerir ciertos programas o funciones que podrían incrementar el desarrollo de habilidades directivas y con ello la profesionalización de las personas, principalmente los estudiantes.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Evaluativa, se evaluarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

4.2.1 DISEÑO METODOLÓGICO:

En este capítulo se desarrollará el fundamento que dará coherencia metodológica al estudio, se establecerá qué tipo de estudio se realizará, se identificarán las variables, los niveles de medición, análisis y relación entre variables.

- ≈ Cuantitativa, por el nivel de medición: Se contabilizarán los resultados obtenidos del instrumento aplicado.
- ≈ Transversal, por el periodo de tiempo de la observación: Se realizará en un solo momento, no será comparativo.
- ≈ No experimental, por el manejo de las variables: no se experimentará con las variables, se obtendrán respuestas de la población muestra a través de un instrumento.
- ≈ Muestra, por el universo a estudiar: se aplicará el cuestionario a una parte de los miembros de la asociación AIESEC de la República Mexicana.
- ≈ Documental y Viva por la obtención de la información: se aplicará una encuesta y se bajará información sobre los programas de la organización.
- ≈ Caso práctico, Investigación aplicada, se aplicará un instrumento de evaluación y se analizarán los mismos.

4.2.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

La definición de las variables nos permite comprender mejor el tema que se está tratando y el análisis que estamos realizando.

- Motivación de la Membrecía: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes para poder motivar adecuadamente a los demás usuarios.
- Liderazgo: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en la habilidad de liderazgo.
- Supervisión: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en la habilidad de supervisar algún personal a cargo.
- Resolución de Problemas: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en la habilidad para resolver problemas adecuadamente.
- Manejo de un Segundo Idioma: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en la habilidad para hablar y entender un segundo idioma.
- Administración del Tiempo: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes para administrar mejor el tiempo y hacerlo más productivo.
- Manejo de Comunicación Organizacional: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en el manejo de una buena comunicación organizacional.
- Manejo de la Información Organizacional: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en el manejo de la información organizacional de una empresa.
- Responsabilidad: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes para ser personas más responsables y la contribución al desarrollo de habilidades directivas.
- Habilidades de Presentación: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en las habilidades de presentación o dicho de otra forma en el poder manejar una buena presentación ante agentes externos, formalidad, comportamiento ante externos, etc.
- Manejo de Equipos de Trabajo: Habla sobre el desarrollo que han tenido los integrantes en la habilidad para manejar adecuadamente un equipo de trabajo.

- Desarrollo Profesional: Habla del desarrollo profesional que creen los integrantes han tenido en la organización.
- Internacionalización: Mide el grado de internacionalización que han tenido los perfiles al vivir una experiencia internacional o tener contacto con gente de otros países.
- Manejo de Herramientas de Trabajo: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Aplicación de labor de Ventas: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Capacitación: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Ser Capacitador: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Presupuestar: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Ejecución de Trámites: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Ejecución de Actividades de comunicación: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Actividades de Integración: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Actividades de Reclutamiento y Selección de Personal: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Actividades de Marketing: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.
- Juntas de Trabajo: Habla sobre la contribución que esta actividad proporciona al desarrollo de habilidades directivas.

4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En la organización AIESEC hay aproximadamente 1159 personas registradas como miembros de la organización distribuidos dentro de la Republica Mexicana en los comités y extensiones oficiales dentro de los estados siguientes y el distrito federal:

- | | | |
|--------------------|--------------------|----------------|
| ⊕ Aguascalientes | ⊕ Estado de México | ⊕ Puebla |
| ⊕ Chihuahua | ⊕ Guadalajara | ⊕ Querétaro |
| ⊕ CD. Juárez | ⊕ Guanajuato | ⊕ Riviera Maya |
| ⊕ Cuernavaca | ⊕ León | ⊕ Tabasco |
| ⊕ Culiacán | ⊕ Mérida | ⊕ Veracruz |
| ⊕ Distrito Federal | ⊕ Monterrey | |

Del total de miembros (1159) se estima un 85% están realmente activos en la organización lo que nos da un total de 985 miembros activos, dentro de la republica Mexicana (AIESEC por ser una organización internacional cuenta con muchos miembros o participante tomando algún programa funcional u operacional en el extranjero, sin embargo, para datos de este estudio no serán tomados en cuenta)

Se espera alcanzar un 15% de respuesta llegando así a una base de datos de 148 personas, esto por ser una encuesta virtual y de difícil aplicación debido a que la organización está distribuida en muchos lados del país y es de respuesta voluntaria. También se pretende sobrepasar ese número, esperando alcanzar un mayor número de respuestas.

4.4 RECOLECCION DE DATOS:

La encuesta se hizo de forma online, por lo que simplemente se les envió a los integrantes de la organización vía correo electrónico y redes sociales un link con el que se manda directo a la encuesta online (<http://goo.gl/djrbt>) y al hacer el registro directamente se hacia un vaciado de los resultados a un Excel de google docs, lo que permitió una captura más rápida y efectiva ayudando en el análisis de la misma, estos resultados se pueden descargar para su mejor manejo en Excel.

A su vez se hizo publicidad vía redes sociales a fin de aumentar la tasa de respuesta, al mandar el link se mando información respecto a su llenado para evitar datos sesgados.

4.5 PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTO DE MEDICION

Se aplico un cuestionario piloto, previo al definitivo, que nos permitió detectar errores o fallas en la estructura y planteamiento de las preguntas que conforman el cuestionario, de la misma manera permitió agregar preguntas que faltasen o estuvieran de más.

Se realizo una prueba piloto sobre el instrumento de evaluación aplicada a 10 personas, analizando la validez de los resultados, sin embargo los resultados salieron sesgados y se tuvo que modificar el instrumento de evaluación aclarando y modificando diversos puntos. (Ver anexo 1)

4.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento elegido para la realización de la investigación es la encuesta que es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (Kuby, 2005)

El instrumento es de elaboración propia, dividido en 2 partes, validado con pruebas piloto, con respuesta cerrada bajo una escala de Likert, el instrumento cuenta con 41 reactivos calificables, considerando la siguiente escala:

1 = Nada 2 = Poco 3 = Suficiente 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Y 3 preguntas sobre género, tiempo en la organización, y experiencia en el extranjero.

El propósito de la encuesta es medir el desarrollo de habilidades directivas que han tenido los miembros de la organización al desempeñar ciertas funciones comunes dentro de ella. (Ver Anexo 2)

4.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE EVALUACION

La aplicación de los instrumentos de evaluación comenzó con la prueba piloto a 10 miembros de la organización en la cual se detectaron puntos de mejora y se pidió retroalimentación para tener mejores resultados, donde destaco una redacción más clara en instrucciones y especificaciones de preguntas, nueva especificación de la valoración con la que deberían de ser medidos los parámetros.

Consecutivamente de aplico una nuevo formato y se aplicaron encuestas a miembros de la organización para saber cómo ha sido su desarrollo de habilidades directivas y profesional a través de su interacción en la organización. Se dio una semana de promoción y de tiempo de respuesta para el llenado de la encuesta.

Como el vaciado de los datos se realiza de forma automática después de la aplicación, la cual supero número de participantes llegando a un 17.77% de la población.

La población total que contesto el instrumento de evaluación fue de 175 miembros de la organización AIESEC dentro de la republica Mexicana.

Se revisaron las respuestas 1 por 1 a fin de asegurar la asertividad del público al contestar y evitar respuestas sesgadas.

CAPITULO V

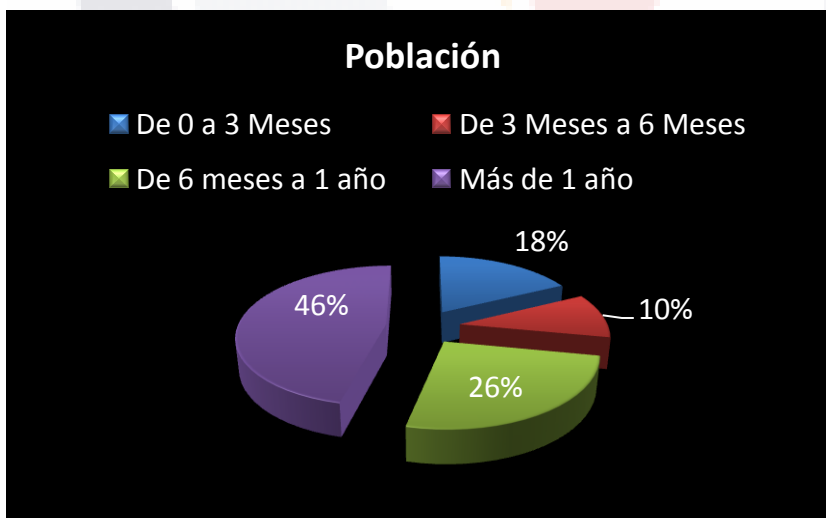
RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSION Y PROPUESTA DE APLICACIÓN

5.1 RESULTADOS:

Después de obtener los datos a través del instrumento de valuación, se procede al análisis e interpretación de los resultados. Los resultados serán analizados utilizando Microsoft Excel permitiéndonos ordenar, diversificar y analizar la muestra así como realizar representaciones gráficas de los resultados obtenidos de las encuestas o cuestionarios.

Los siguientes datos muestran los resultados encontrados después de analizar los datos obtenidos,:

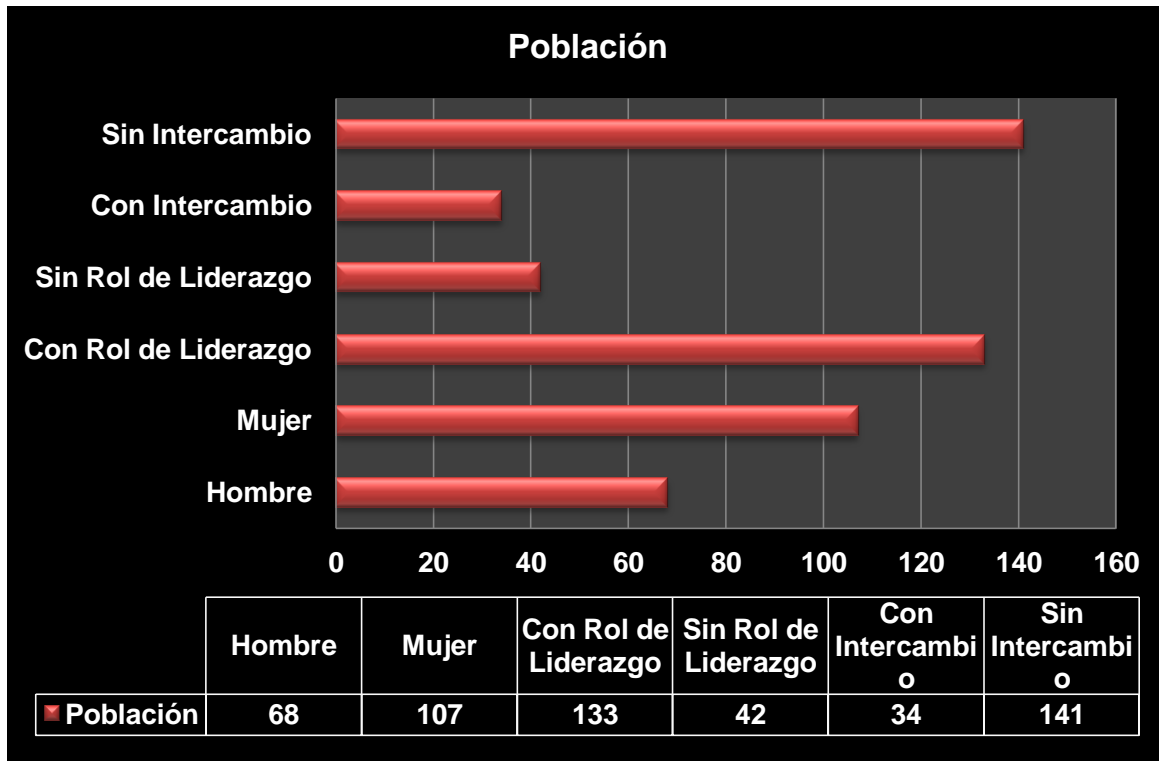
5.1.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA:



Distribución de la Población por Tiempo 1

Se puede observar que la mayoría de la población encuestada tiene más de 1 año en la organización, que el 26% más de 6 meses y el resto menos de 6 meses, lo que quizá pueda relacionarse con el

compromiso con la organización o su interacción con la organización.



Distribución de la Población (Totales) 1

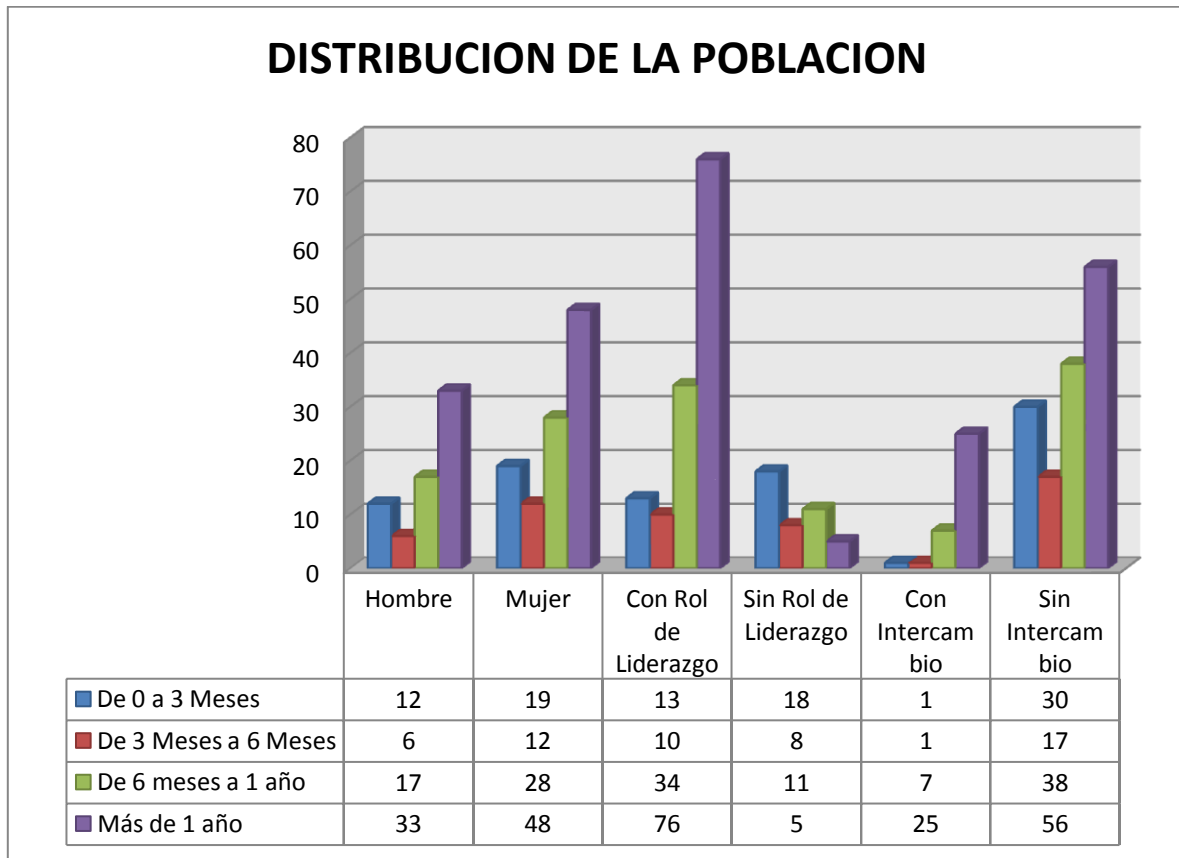
Se puede observar la siguiente distribución de la población

- El 39 % de la población es de sexo masculino
- El 61 % de la población es de sexo femenino
- El 76 % de la población es de ya ha tenido un rol de liderazgo
- Mientras que el 24% no tenido un rol de liderazgo
- El 19% ya tomo un intercambio en el extranjero
- El 81% aun no toma un programa de prácticas en el extranjero

Podemos observar que una gran mayoría de la población ha tomado un rol de liderazgo por lo que de salir positivos los posteriores análisis significara que la mayoría de la población tiene un mayor desarrollo. Mientras que el 24 % No lo ha tenido.

Lo sorprendente es la cantidad de personas que ya ha tomado una práctica en el extranjero, tan solo el 19% de la población mientras que un 81% no lo ha tomado

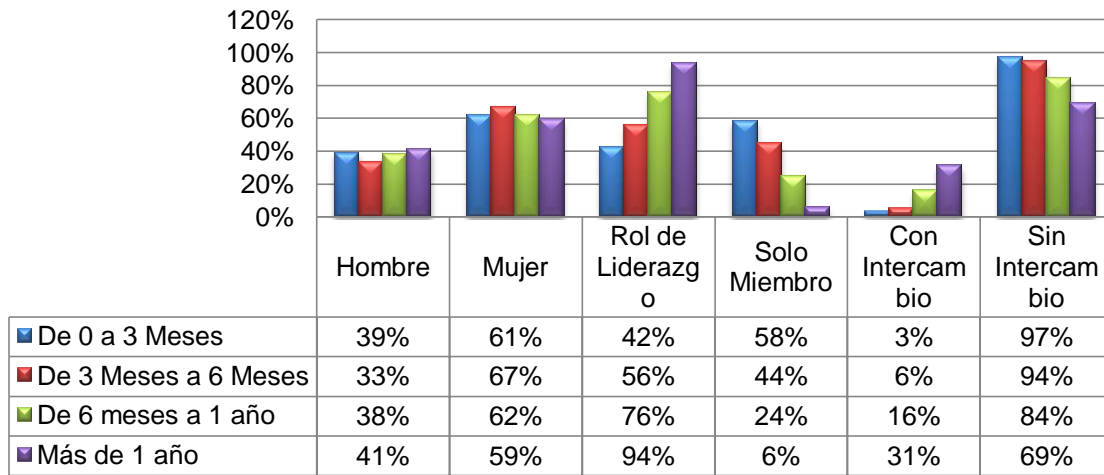
por lo que podemos decir que muchas personas tardan algo de tiempo en realizar su experiencia internacional.



Distribución de la Población por Tiempo 2

Podemos observar muchas cosas, de las más importantes son que mientras más tiempo se tiene en la organización más son las personas que toman un rol de liderazgo así como las que se van de intercambio, también es muy notorio el gran número de personas que no ha tomado una pasantía en el extranjero a pesar de ser una organización que busca generar intercambios internacionales.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR TIEMPO



Distribución de la Población por Tiempo 3

Esta tabla esta ponderada por el tiempo en que llevan en la organización las personas, formando un 100% cada uno de los rubros de la misma.

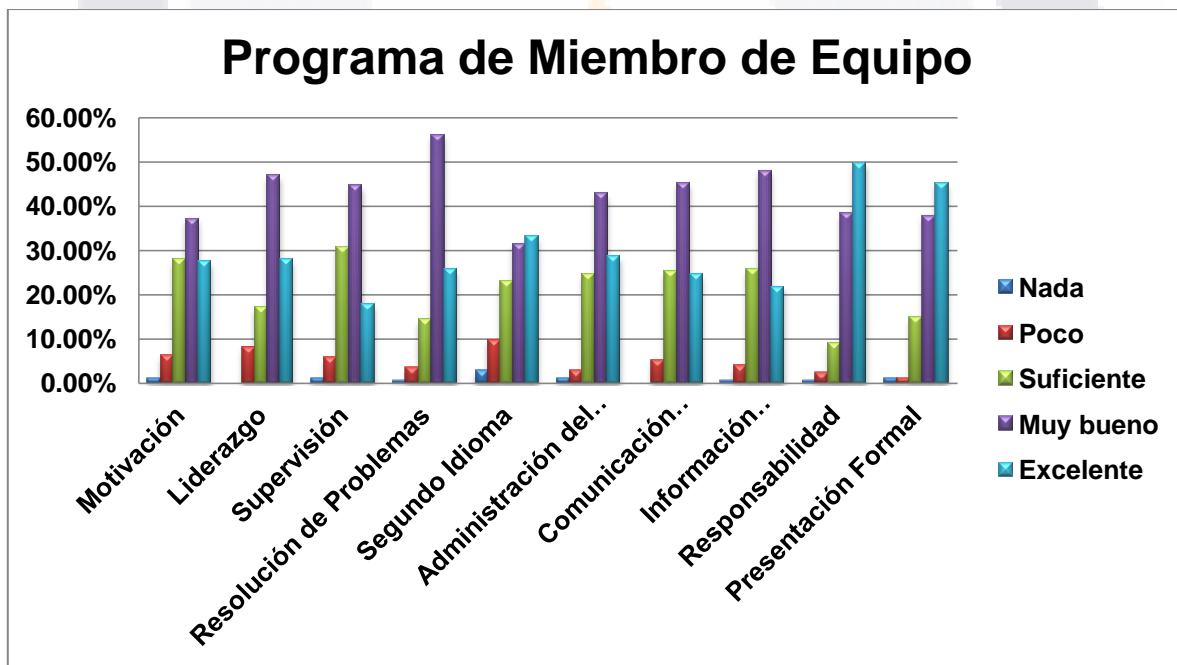
Podemos observar que poco menos de la mitad (42%) que apenas se va integrando a la organización se decide muy pronto a aplicar a un programa de liderazgo o de manejo de equipo. También que mientras más tiempo tienen más aplican a programas de líder de equipos. Las personas que tienen más de 6 meses el 76% ya tomo un rol de liderazgo mientras que las que se encuentran en el universo de más de 1 año solo el 6% no ha tomado un rol de liderazgo por lo que podemos decir que mientras más tiempo se tiene en la organización más desarrollo se tiene. Este fenómeno es simétrico con los intercambios que toman los miembros mientras más tiempo tienen más se van de intercambio.

5.1.2 ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES QUE SE DESARROLLAN CON LOS PROGRAMAS DE MIEMBRO DE EQUIPO Y DE LÍDER DE EQUIPO:

¿Qué habilidades directivas cree que ha desarrollado al ser miembro de aiesec y que tanto desarrollo considera que ha tenido sobre las mismas? *

Dentro de los programas que ofrece la organización AIESEC se encuentra el Programa de Miembro del equipo en el cual se evaluaron cuales eran las habilidades directivas que se creía se habían desarrollado al estar en dicho programa.

Los resultados fueron los siguientes:



Programa como Miembro de Equipo 1

La grafica nos muestra los resultados de las encuestas realizadas a toda la membresía muestreada, por este programa todos los integrantes de la organización tienen que pasar en la organización y muestran que el grueso del desarrollo se encuentra entre un desarrollo Suficiente, Muy Bueno y Excelente, siendo Muy Bueno en su mayoría.

La siguiente tabla muestra los porcentajes resultantes de cada Habilidad Directiva, cuestionada en la evaluación aplicada.

Habilidad Directiva	Nada	Poco	Suficiente	Muy bueno	Excelente
Motivación	1.14%	6.29%	28.00%	37.14%	27.43%
Liderazgo	0.00%	8.00%	17.14%	46.86%	28.00%
Supervisión	1.14%	5.71%	30.86%	44.57%	17.71%
Resolución de Problemas	0.57%	3.43%	14.29%	56.00%	25.71%
Segundo Idioma	2.86%	9.71%	22.86%	31.43%	33.14%
Administración del Tiempo	1.14%	2.86%	24.57%	42.86%	28.57%
Comunicación Organizacional	0.00%	5.14%	25.14%	45.14%	24.57%
Información Organizacional	0.57%	4.00%	25.71%	48.00%	21.71%
Responsabilidad	0.57%	2.29%	9.14%	38.29%	49.71%
Presentación Formal	1.14%	1.14%	14.86%	37.71%	45.14%

Programa como Miembro de Equipo 2

Fueron muy pocos los encuestados que creen no tener un desarrollo o muy poco desarrollo, un gran porcentaje considera suficiente el desarrollo que tiene (desde el 9 hasta un 30% según las diversas variables), sin embargo la gran mayoría cree que su desarrollo de esas habilidades es Muy Bueno (desde el 31 hasta un 56% según las diversas variables) y otro gran número cree que tiene un excelente desarrollo de habilidades directivas tomando estos programas (desde un 17 hasta un 45% según las diversas variables).

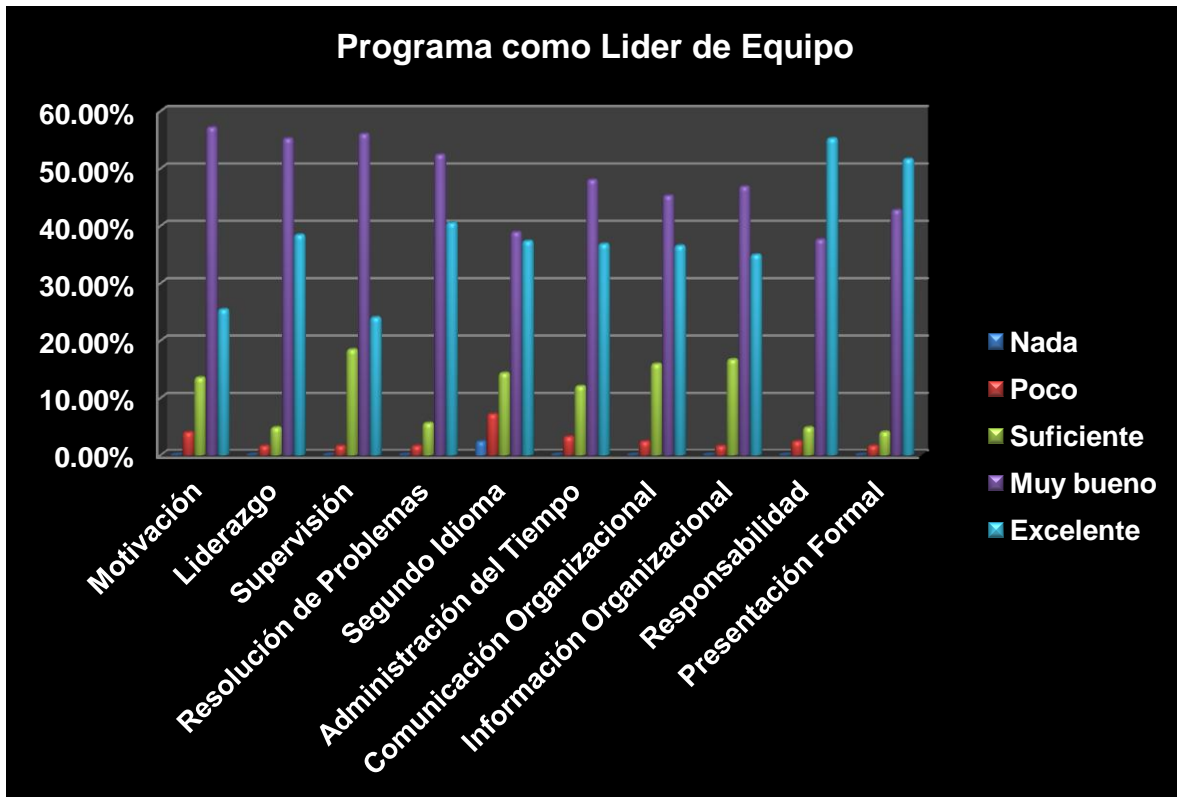
➤ En cuanto a la Pregunta:

¿Qué habilidades directivas cree que ha desarrollado al tener un rol de liderazgo y que tanto desarrollo considera que ha tenido sobre las mismas?

Esta evaluación solo fue aplicada a las personas que respondieron que ya habían tomado el programa de Liderazgo llamado Programa como Líder de Equipo.

Programa como Líder de Equipo, en el cual se está a cargo de cierto grupo de personas para el desarrollo de una actividad u objetivo en específico.

La cual arrojo los siguientes resultados:



Programa como Líder de Equipo 1

Podemos observar que ahora son mucho menos las personas que consideran no se desarrollan habilidades directivas al tomar este programa y que ha aumentado el grueso de encuestados que selecciona un desarrollo Excelente y Muy Bueno, Sobre todo en La responsabilidad y las habilidades de presentación se sobresale en un desarrollo excelente. Y en todos los demás rubros se encuentra un desarrollo muy bueno. Como lo muestra la tabla “Programa como Líder de Equipo”

Si la comparamos con la grafica “Programa como Miembro de Equipo 3” podemos observar un aumento muy significativo en los rubros de Muy Bueno y Excelente mostrando así un mayor desarrollo en este programa que en el pasado.

Habilidades Directivas	Nada	Poco	Suficiente	Muy bueno	Excelente
Motivación	0.00%	3.97%	13.49%	57.14%	25.40%
Liderazgo	0.00%	1.60%	4.80%	55.20%	38.40%
Supervisión	0.00%	1.60%	18.40%	56.00%	24.00%
Resolución de Problemas	0.00%	1.59%	5.56%	52.38%	40.48%
Segundo Idioma	2.38%	7.14%	14.29%	38.89%	37.30%
Administración del Tiempo	0.00%	3.20%	12.00%	48.00%	36.80%
Comunicación Organizacional	0.00%	2.38%	15.87%	45.24%	36.51%
Información Organizacional	0.00%	1.59%	16.67%	46.83%	34.92%
Responsabilidad	0.00%	2.40%	4.80%	37.60%	55.20%
Habilidades de Presentación	0.00%	1.61%	4.03%	42.74%	51.61%

Programa como Líder de Equipo 2

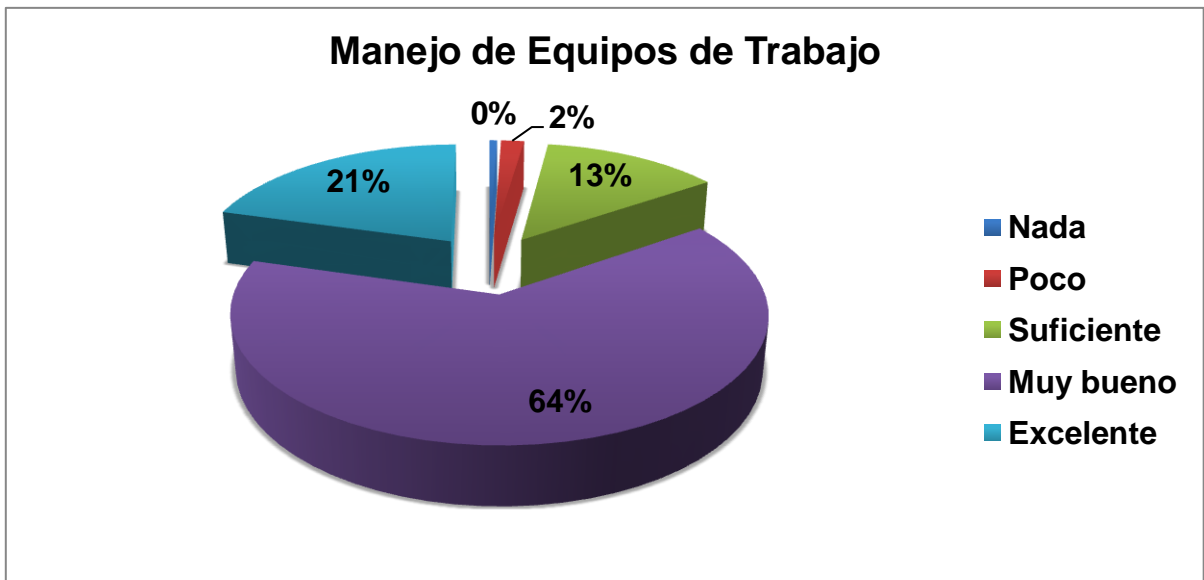
Los resultados obtenidos porcentualmente hablando se encuentran distribuidos principalmente en Muy Bueno y Excelente como desarrollo obtenido de las habilidades especificadas en la encuesta mostrando estos tener arriba del 80% de la distribución, solo en la habilidad para dominar un segundo idioma se quedo debajo de ese porcentaje con un 76.19% de distribución en ese sector, sin embargo sigue siendo la gran mayoría.

Parece ser que la habilidad más desarrollada es la “Responsabilidad” seguida de las “Habilidades de Presentación” y en tercer lugar la habilidad de “Resolución de Problemas” como principales punteros de desarrollo, es muy importante resaltar el liderazgo como un punto importante considerado por los encuestados como factor desarrollado con este programa.

Lo más importante es que los encuestados creen tener un desarrollo considerable de las habilidades mencionadas, desarrollo que los puede volver personas más preparadas profesionalmente hablando.

Dentro de este campo de análisis incluiremos la habilidad para manejar equipos de trabajos aunque si bien puede ser una función se considera más una habilidad, habilidad que está relacionada con los programas de miembro de equipo y de líder de equipo.

¿Qué tanto considera es su nivel de Manejo de Equipos de Trabajo desde que está en AIESEC? *

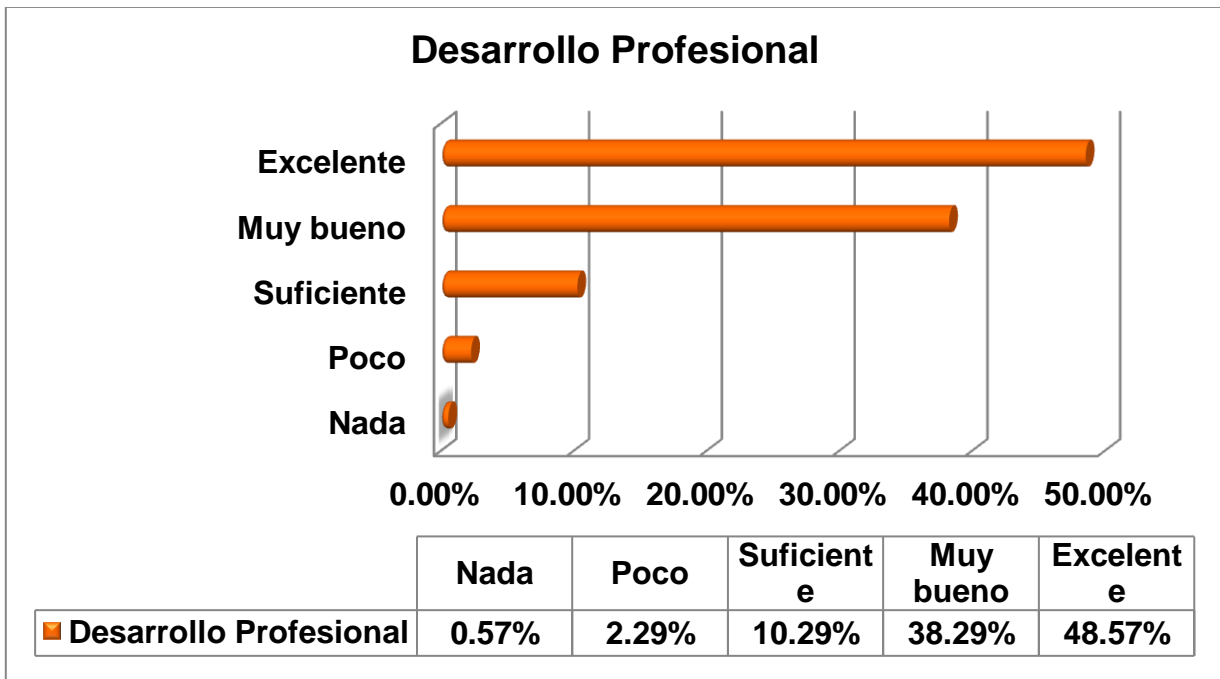


Manejo de Equipos de Trabajo 1

En cuanto a nivel de Manejo de Equipos que se refiere este apartado, se puede observar una gran preferencia a seleccionar un desarrollo Muy bueno en con el 64% de la población encuestada.

Pudiendo decir que las personas encuestadas consideran que trabajar en la organización les da un muy buen desarrollo en cuanto a la habilidad para manejar equipos se refiere.

¿Qué tanto considera que AIESEC ha contribuido a su desarrollo profesional? *



Desarrollo Profesional 1

La grafica anterior nos muestra los resultados obtenidos sobre el desarrollo profesional que los integrantes de la organización AIESEC consideran que han tenido desde que ingresaron a la misma, arrojando datos valiosos, considerando un 86.86% que ha sido un aporte, entre muy bueno y excelente, a su formación profesional el estar inscrito a alguno de los programas de AIESEC y haber realizado actividades dentro de la organización.

Del 13.13% restante un 10.29% considera haber conseguido un desarrollo profesional suficiente o satisfactorio, mientras que solo el 2.29% cree haber tenido poco desarrollo y un 0.57% no cree haber tenido desarrollo alguno.

5.1.3 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE DESARROLLAN HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

En este apartado analizaremos los resultados pregunta por pregunta sobre el desarrollo que cada función o actividad ha otorgado a los encuestados en sus habilidades directivas, pudiéndose considerar también como el desarrollo profesional que cada actividad puede proporcionar a su vida, analizando la contribución de a su desarrollo como: Nada, Poca, Suficiente, Muy Buena y Excelente.

Siendo las preguntas a analizar las siguientes:

Haber realizado una experiencia en el extranjero

El realizar y manejar una planeación.

El desarrollo o utilización de herramientas tecnológicas de trabajo.

Asistir a citas de ventas.

Tomar sesiones de capacitación.

Impartir sesiones de capacitación ó inducción.

Ser responsable de alguna función o actividad en específico.

Ser representante de la organización ante un ente gubernamental ó privado.

El realizar o manejar un presupuesto.

Realizar algún trámite gubernamental ó Institucional.

Realizar notas informativas o aparecer en medio de comunicación.

Ser auditado y preparar la información para auditoria.

Asistir a juntas de trabajo.

Realizar actividades de integración.

Tener contactos internacionales y mantener comunicación con ellos.

Realización de reclutamiento y de entrevistas de selección.

Tener un networking multicultural ó diversidad social.

El realizar una campaña de marketing.

Haber realizado una experiencia en el extranjero ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?

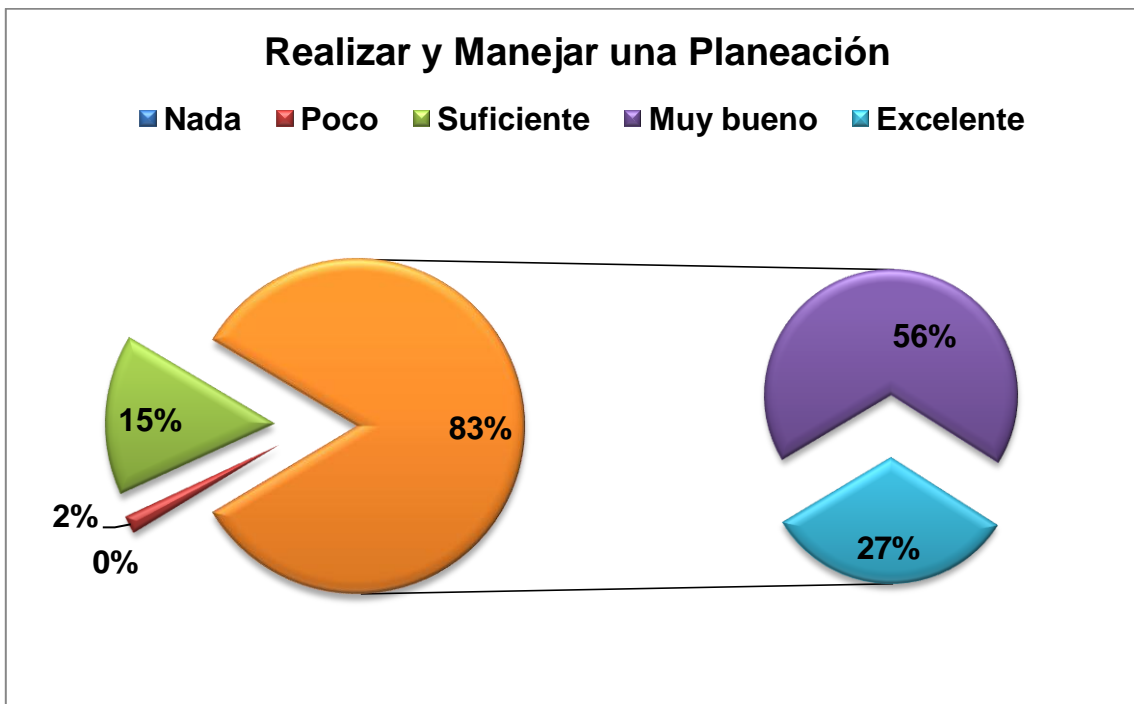
Fueron un total de 43 personas del total de encuestadas las que han tomado una práctica ó han tenido una experiencia en el extranjero por medio de los programas de AIESEC, base a eso se tienen los siguientes datos.



Experiencia Internacional 1

De las personas que han realizado una experiencia internacional se puede observar que el 46% piensa que esta actividad le ha dejado una Excelente contribución a su desarrollo de habilidades directivas, un 28% cree que le ha dejado un muy buen desarrollo mientras que un 7% no cree que le haya servido de nada al igual mientras que otro tanto igual piensa lo mismo.

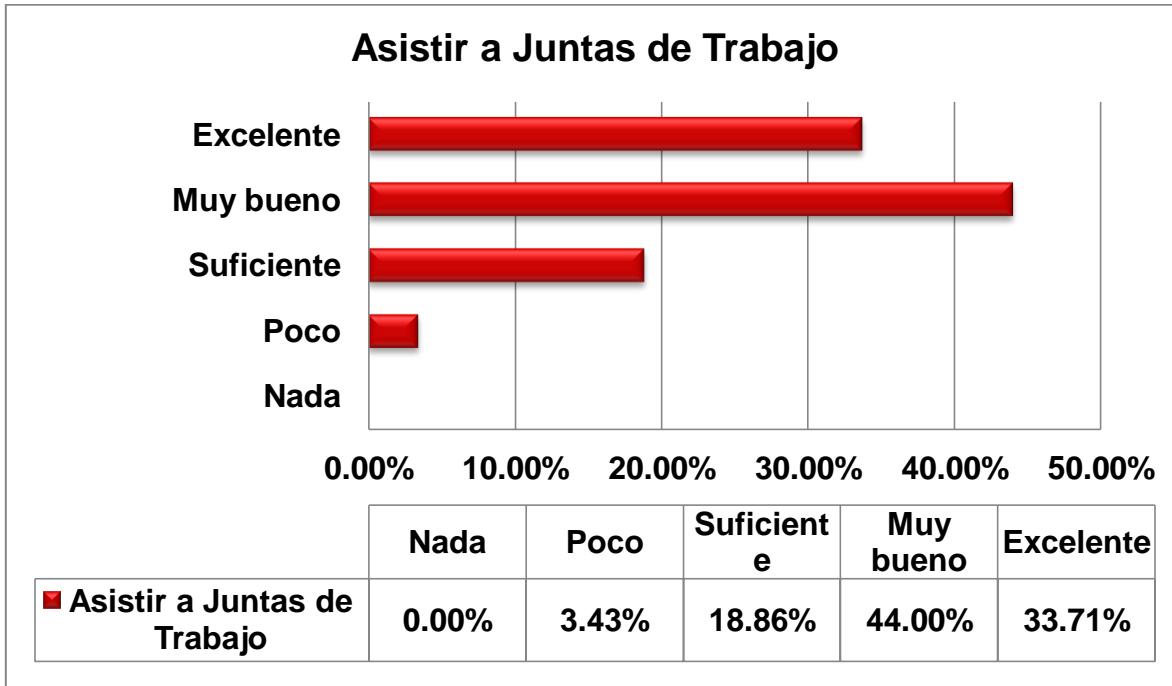
El realizar y manejar una planeación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?



Realización y/o Manejo de Planeación 1

La actividad o función de la planeación, en la que se incluye tanto hacerlas como manejarlas, lo que indica seguir una parte del proceso administrativo e involucrar a los miembros en esta área, tuvo los resultados mostrados en la grafica anterior, los cuales muestran en un 83% preferencias por desarrollo Muy bueno (Que tiene un 56%) y Excelente (Con un 27%). Un 15% dicen que tienen aporte al desarrollo de habilidades directivas suficiente y el resto (2%) poco o nada, el cual no parece ser representativo.

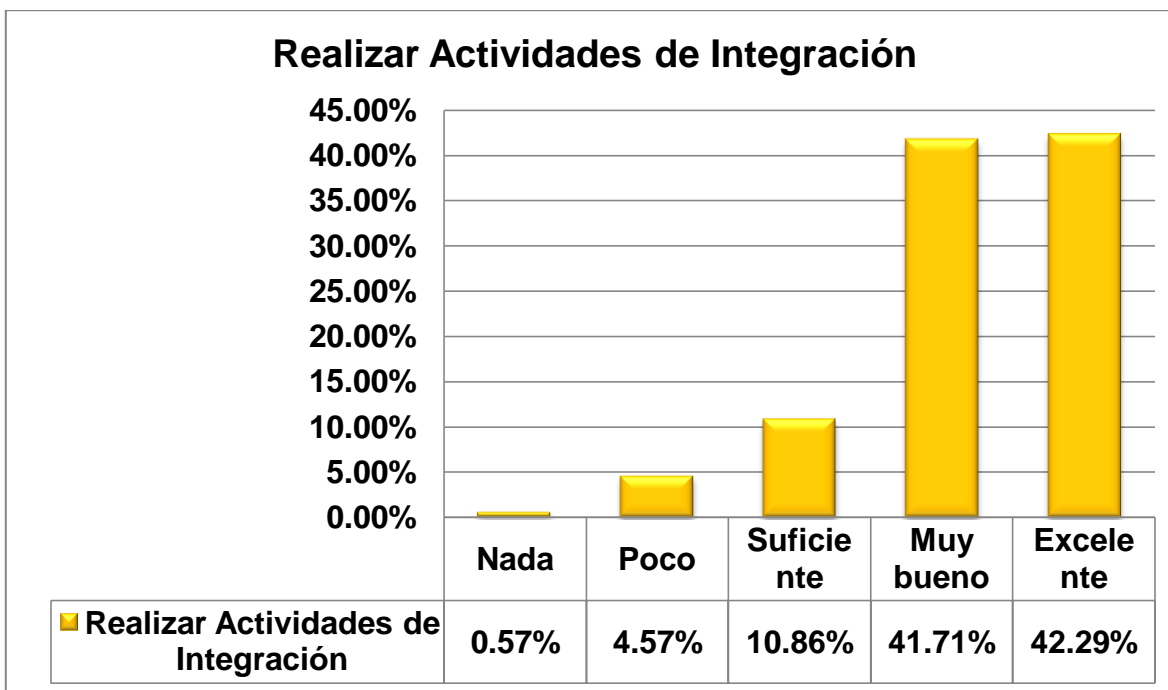
Asistir a juntas de trabajo ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?



Asistir a Juntas de Trabajo 1

La función de asistir a juntas de trabajo, en las cuales se hacen revisiones o se da seguimiento del trabajo realizado, planeación de actividades, seguimiento de actividades y asignación de tareas, tuvo una correspondencia en los resultados de Muy Buen aporte a su desarrollo de habilidades directivas en n 44% y un 33.71% en Excelente, siguiéndole un 18.86% en Suficiente, mientras que el aporte en Poco desarrollo es 3.43% y 0.0% en Nada, Mostrando que a la mayoría de la población encuestada está de acuerdo en que asistir a juntas de trabajo otorga un desarrollo de habilidades directivas a su persona.

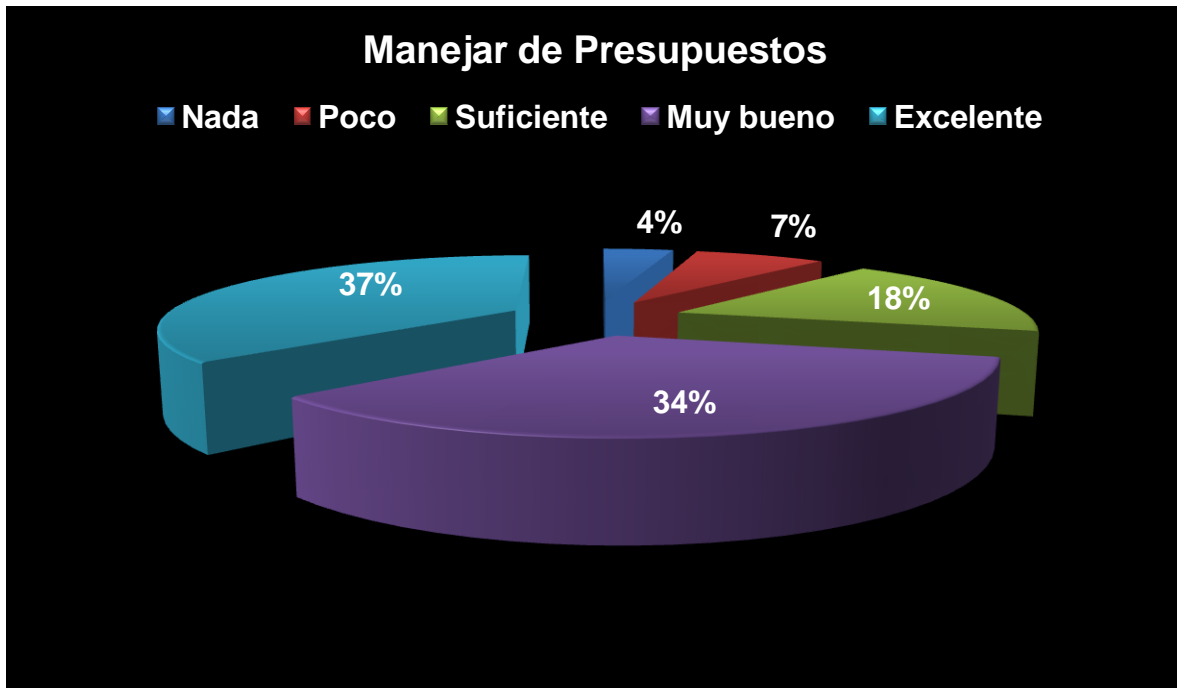
Realizar actividades de integración ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *



Actividades de Integración 1

En cuanto a la función o actividad específica de realizar actividades de integración refiere un 84% está distribuido entre Muy Bueno y Excelente aporte al desarrollo de sus habilidades directivas, teniendo casi el mismo porcentaje en las 2 puntas, esta actividad se considera esencial en el proceso directivo “Equipos de Trabajo”, mostrando que un equipo integrado trabaja mejor y da mejores resultados, al parecer los miembros de la organización están de acuerdo con ello.

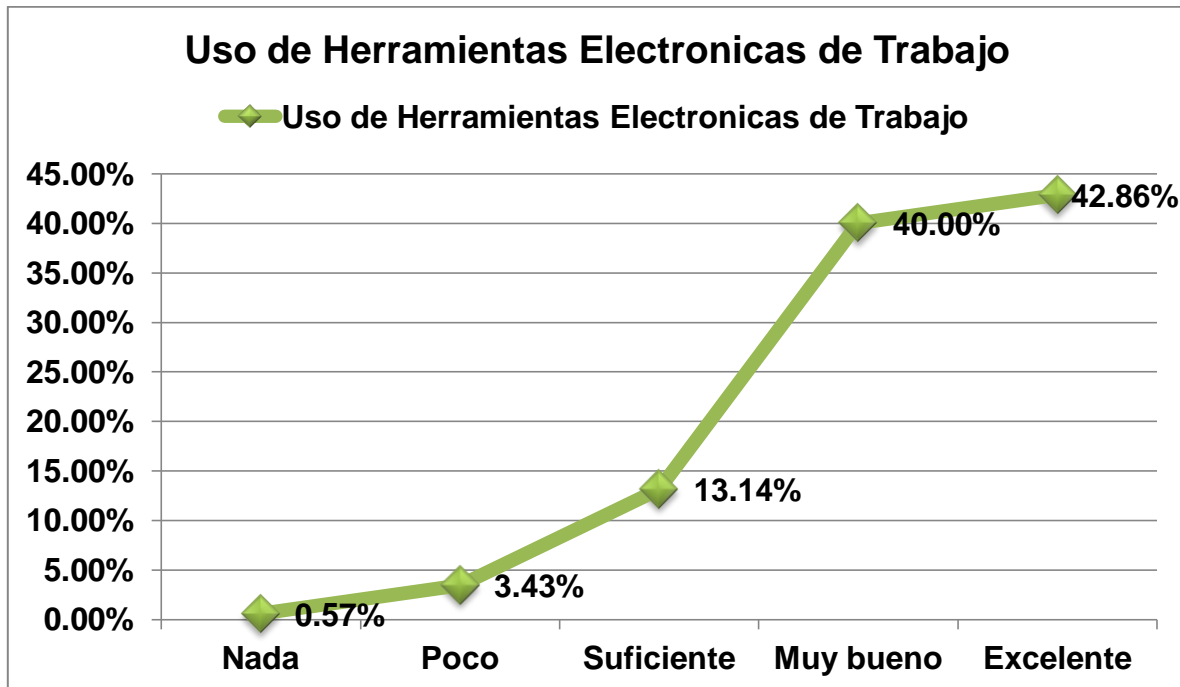
El realizar o manejar un presupuesto ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *



Manejo de Presupuestos 1

Esta pregunta dio resultados más variados obteniendo un porcentaje mayor en “Suficiente” con un 18%, un 34% en Muy Bueno y un 37% en Excelente, en cuanto a Nada y Poco juntos acumulan un porcentaje del 11%. Podemos resumir que los miembros de la organización consideran que tienen un desarrollo al realizar esta actividad pero varían mucho en cuanto al nivel de aporte que les da, no teniendo una tendencia en si hacia un punto en específico sino una mayor distribución entre los diferentes puntos. Aún así, se podría considerar que esta actividad proporciona un desarrollo a sus habilidades directivas.

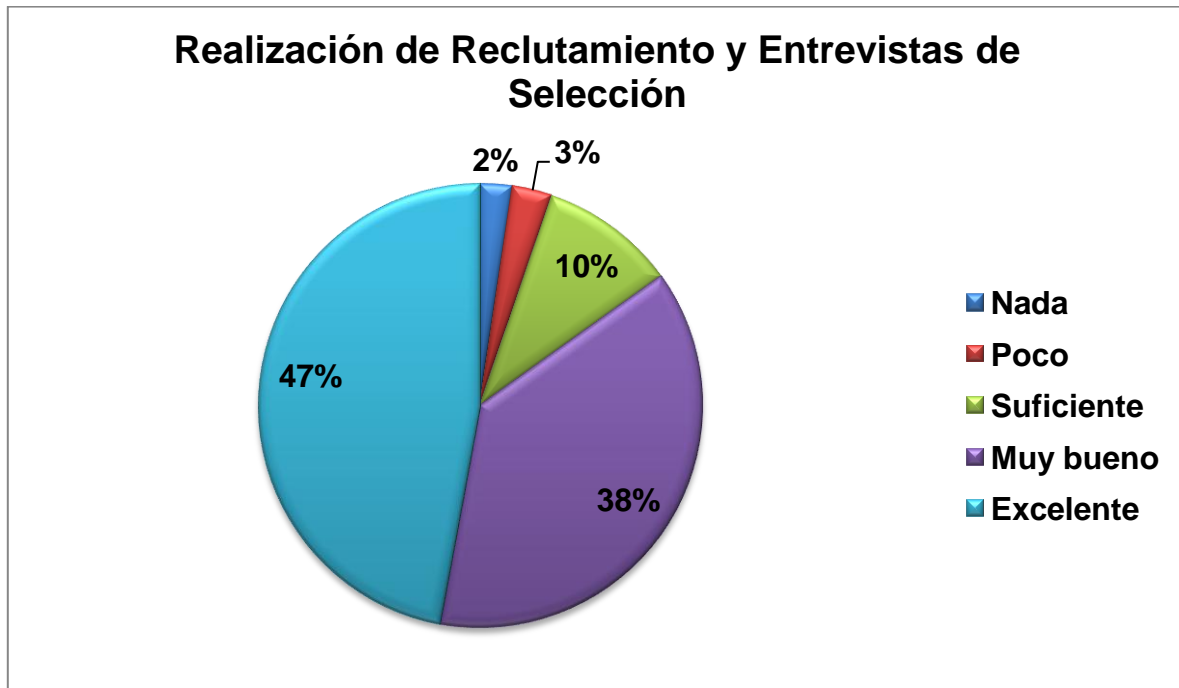
El desarrollo o utilización de herramientas de trabajo ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Google docs, tools de excel, Hojas de producto, Posters, CRM, etc.) *



Uso de Herramientas de Trabajo 1

Esta gráfica presenta los resultados del aporte que da el uso de herramientas de trabajo al desarrollo de habilidades directivas, dando como resultado de la investigación que el 42.86% de los usuarios ven como Excelente el aporte que les da este tipo de funciones, tan tolo un 17% considera que esta función les proporciona entre un suficiente, poco o nulo aporte a su desarrollo de habilidades directivas, esta función se podría considerar importante porque la ayuda de herramientas para la realización de actividades facilita la operación y el rendimiento de los usuarios al simplificar actividades o ser un soporte para la realización de las mismas.

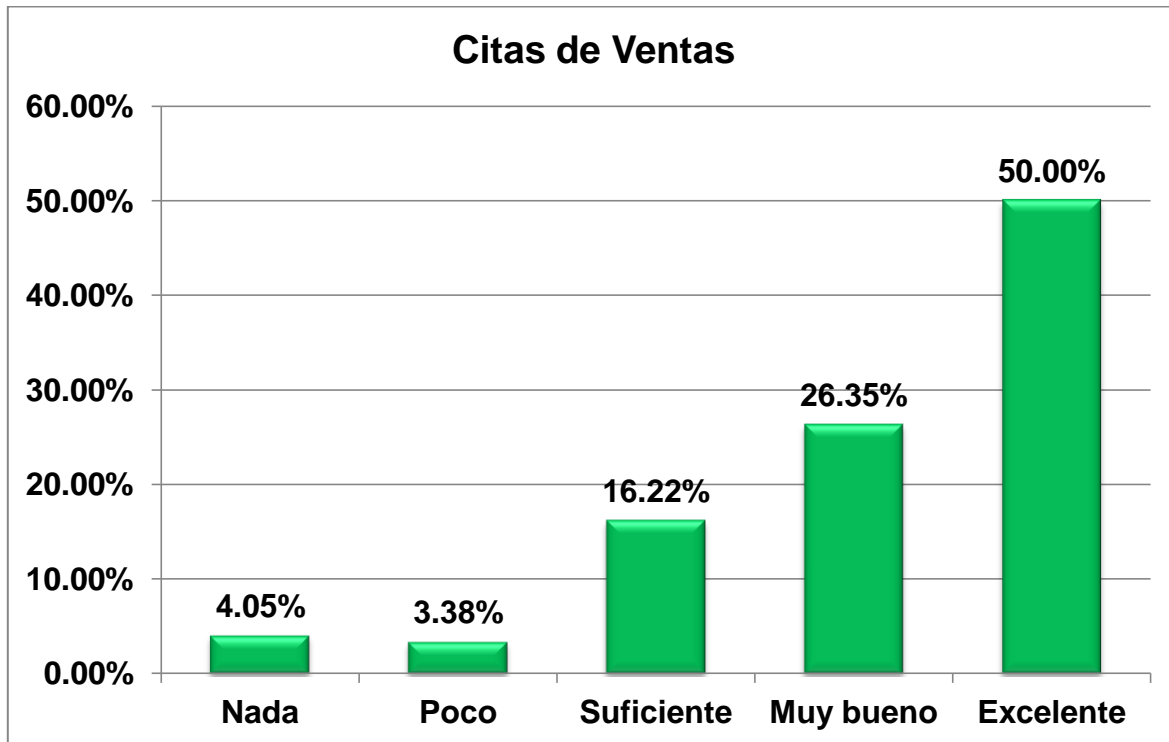
Realización de reclutamiento y de entrevistas de selección ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?



Reclutamiento y Selección de Personal 1

Esta actividad es una de las principales en todas las empresas pues de ella depende en gran parte el éxito o fracaso de una organización, el personal es fundamental, es quien al final viene realizando todas las funciones de la empresa y tener en sus filas al mejor personal dará mayor oportunidad a la empresa de alcanzar el éxito. Los encuestados no difieren con ello, un 85% piensa que es de gran aporte al desarrollo de habilidades directivas, teniendo el máximo punto en Excelente con un 47%, el hacer este tipo de actividades se cree aporta tanto desarrollo por la complejidad de la función y la importancia que mismo proceso.

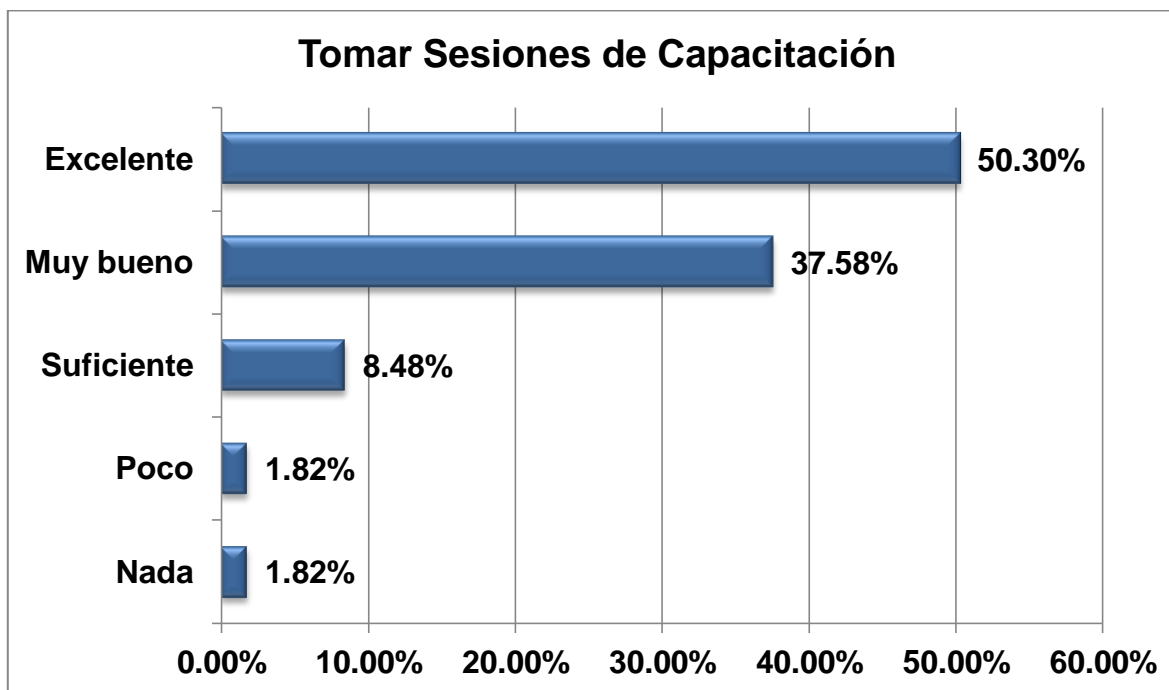
Asistir a citas de ventas ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



Función de Ventas 1

Las ventas en una empresa son parte indispensable y fundamental pues de ellas depende el éxito de las organizaciones, sean lucrativas o no lucrativas todas venden lo que su organización representa, el saber vender es pieza clave para toda persona, es por eso que un gran porcentaje, exactamente la mitad de la muestra respondió que le proporciona un excelente desarrollo de habilidades directivas, siguiendo una más variada distribución, 26.35% con un Muy Buen desarrollo, 16.22% en Suficiente desarrollo, 3.38% con Poco desarrollo y 4.05% con desarrollo nulo.

Tomar sesiones de capacitación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)

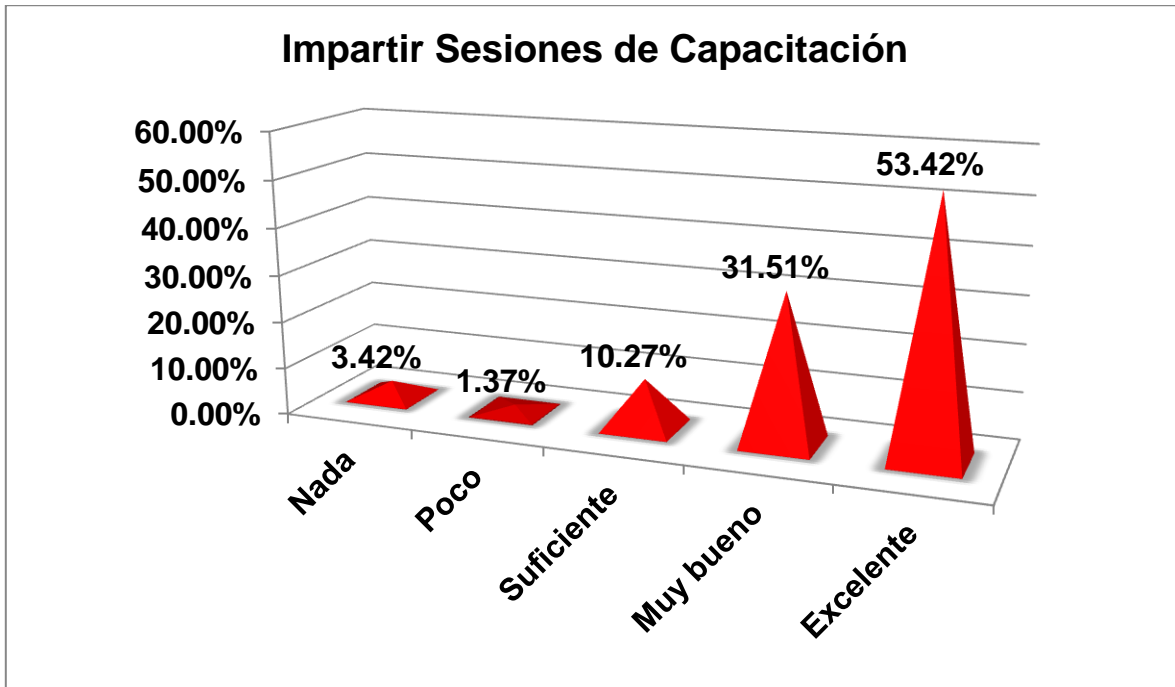


Capacitación 1

La capacitación siempre va a ser fundamental para el desarrollo de todas las personas estén donde estén, mientras más se aprende más eficiente y productiva es una persona, o tiene más conocimientos que puede implementar para realizar actividades o complementar diversas funciones. Para este estudio los encuestados respondieron lo siguiente:

- ⊙ 50.30% dijo que le da un Excelente aporte a su desarrollo de habilidades directivas.
- ⊙ 37.58% cree le otorga un Muy Buen desarrollo
- ⊙ El 87.88% que lo anterior suma da una apreciación a que es una actividad necesaria y de gran desarrollo.
- ⊙ El 8.48% cree tener un suficiente desarrollo al realizar esta actividad.
- ⊙ 1.82% cree tener poco desarrollo al capacitarse.
- ⊙ 1.82% no cree desarrollar habilidades directivas con esta actividad.

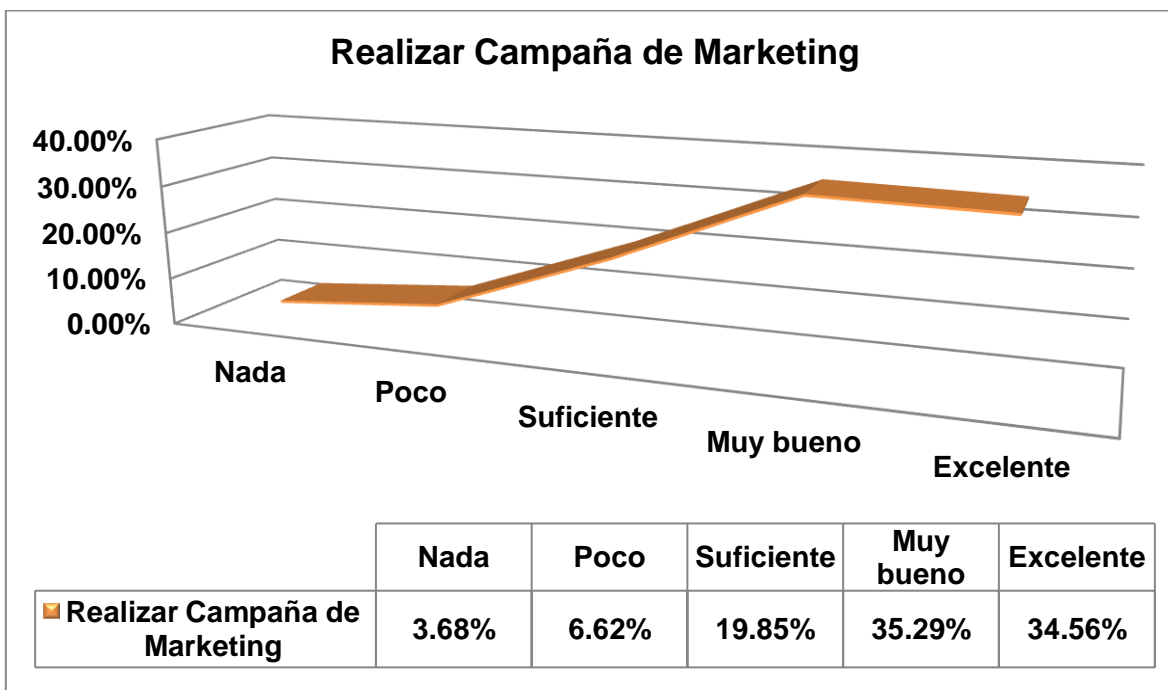
Impartir sesiones de capacitación/ inducción ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



Impartición de Capacitaciones 1

Para una persona el ser facilitador de una capacitación y manejar un público puede generar mucho desarrollo, AIESEC frecuentemente brinda este tipo de oportunidades para que sus integrantes se vuelvan capacitadores de los demás, compartiendo su conocimiento y dominio de algún tema o área. Para los integrantes que han realizado esta actividad representa un Excelente desarrollo (53.42% lo confirman) lo que marca una mayoría absoluta, además de que un 31.51% considera un Muy Buen desarrollo el que se obtiene al hacer dicha actividad, referente al desarrollo de habilidades directivas.

El realizar una campaña de marketing ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



Realización de Campaña de Marketing 1

Una campaña de marketing en AIESEC puede tomar varios rumbos, posicionamiento, estrategia de ventas, para reclutamiento, para un evento, etc. todo depende del enfoque que se le dé. Interpretando los resultados de este análisis encontramos que un casi 20% (19.85%) cree que realizar estas actividades les da un suficiente desarrollo de habilidades directivas, en una muy buena contribución al desarrollo de habilidades directivas y una excelente contribución se quedan a la par con 35.29% y 34,56% respectivamente. Mostrando así un gran desarrollo, aunque también hay personas que no muestran desarrollo alguno al hacer eso llegando al 10% entre Nada y Poco desarrollo.

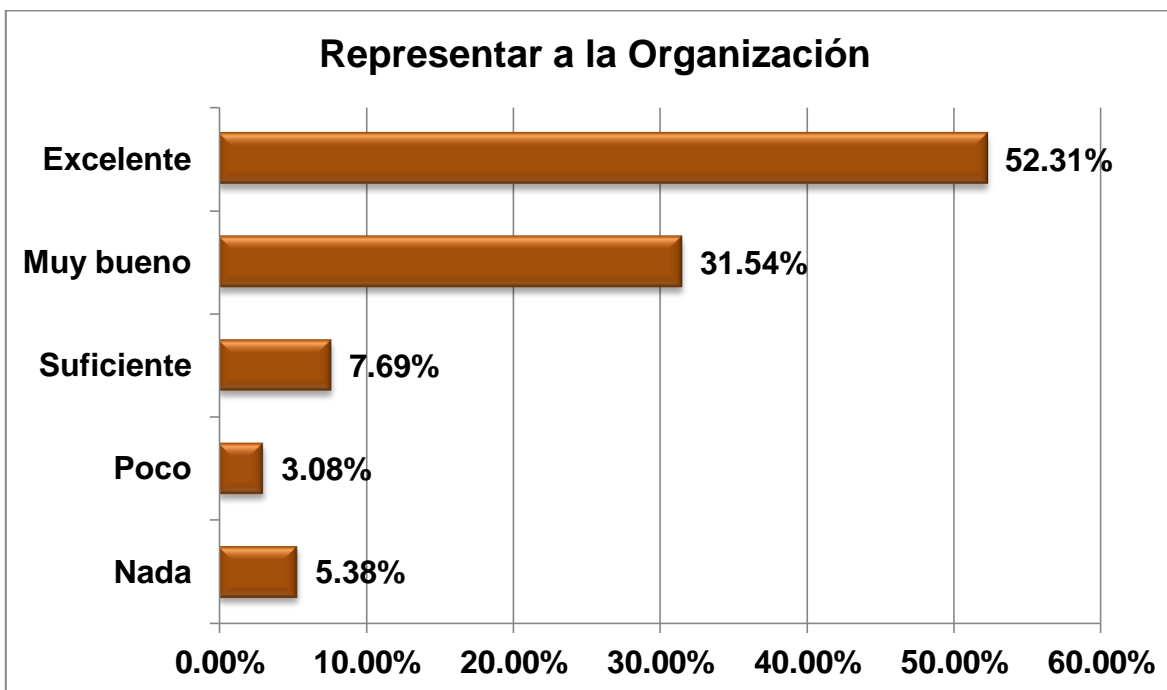
Ser responsable de alguna función o actividad en específico ¿Qué tanto considera otorga un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



Responsabilidad Ante Funciones 1

Este es uno de los rubros con un mayor alcance o desarrollo para los miembros al señalar como resultados un 55% de Excelente desarrollo de habilidades directivas al realizar esta función y un 34% en un Muy Buen desarrollo, sumando un 89% entre los 2 en tan solo estos rubros, mientras que un 7% cree tener o haber tenido un desarrollo suficiente bajo su percepción y solo un 2% poco desarrollo o nulo. El estar de encargado de las actividades en específico hace que las personas generen una mayor responsabilidad ante los demás y ante el trabajo que tienen que realizar incrementando sus habilidades directivas.

**Ser representante de la organización ante un ente gubernamental ó privado
¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?
(Contestar solo si ha realizado dicha actividad)**

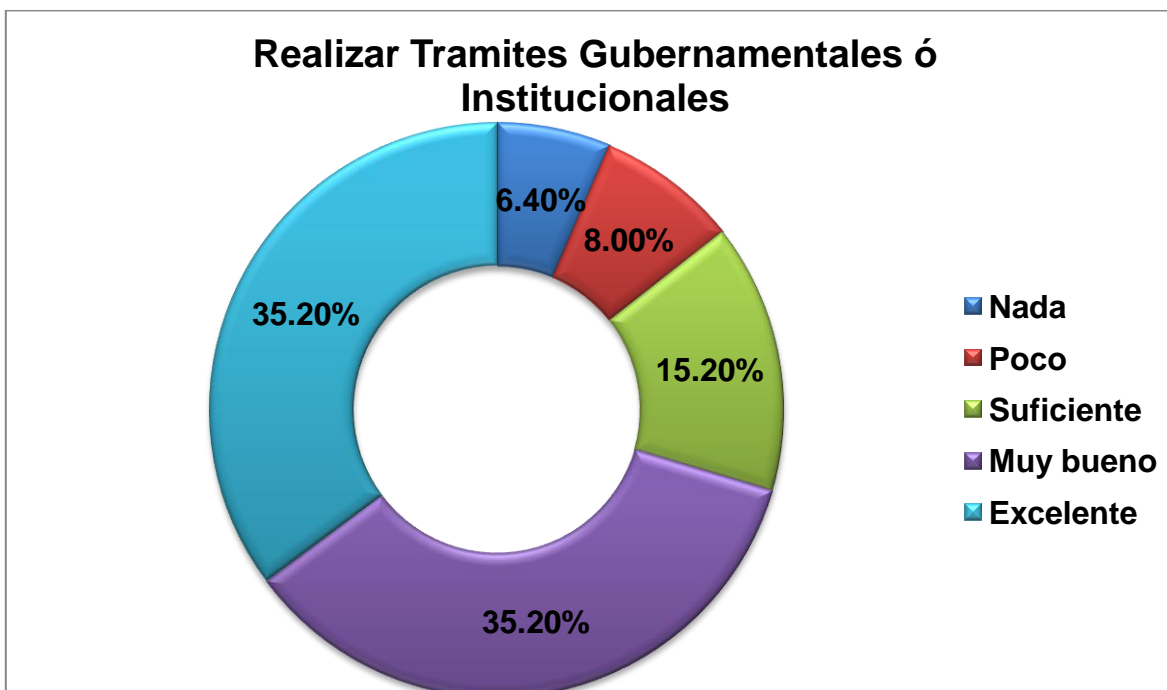


Representar a la Organización 1

El representar a la organización ante agentes externos se cree provee a los usuarios que desarrollan esta función un desarrollo de habilidades directivas al ser estos la cara frente a agentes externos y todo lo que haga o como se comporte esta persona será la imagen que dará de toda una organización ante los demás por lo que debe aprender a tener una excelente presentación y un comportamiento adecuado, por lo tanto los resultados que arroja son los siguientes:

- ⊙ 52.31% dijo que le da un Excelente aporte a su desarrollo de habilidades directivas.
- ⊙ 31.54% cree le otorga un Muy Buen desarrollo.
- ⊙ El 7.08% cree tener un suficiente desarrollo al realizar esta actividad.
- ⊙ 3.08% cree tener poco desarrollo al realizar esta tarea.
- ⊙ 5.38% no cree desarrollar habilidades directivas con esta actividad.

Realizar algún trámite gubernamental ó Institucional ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



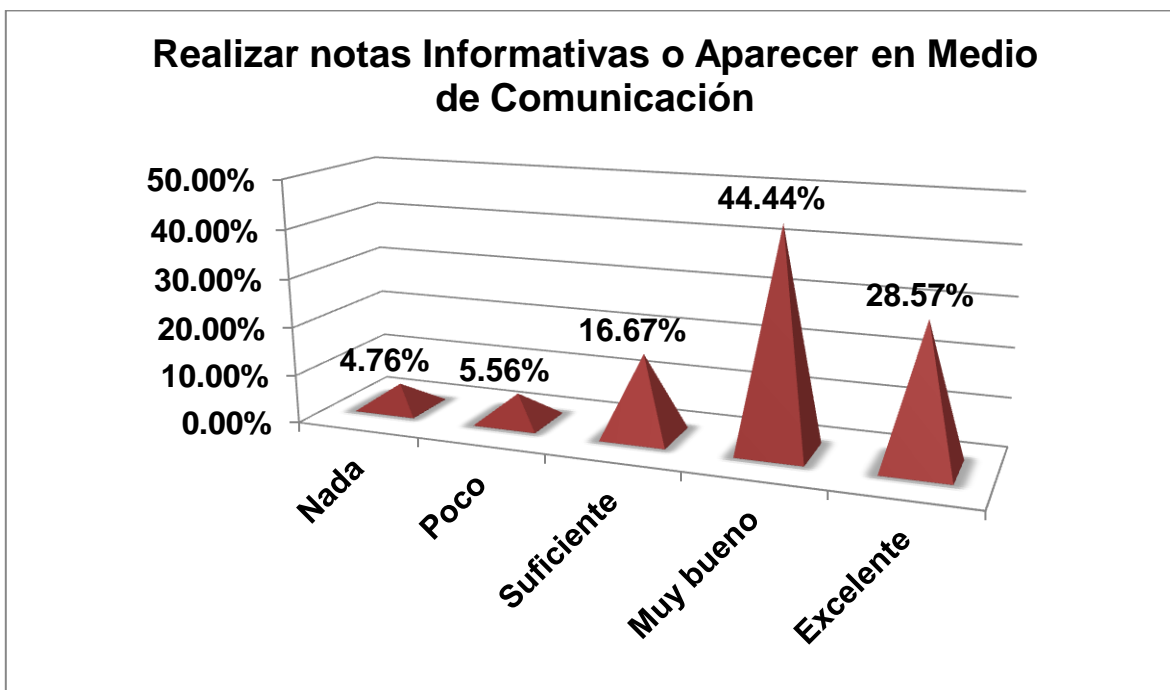
Realización de Tramites 1

Esta actividad puede abarcar desde la realización de un convenio con una empresa, gobierno, universidad u organización sin fines de lucro, así como trámites legales y operacionales. Procesos sobre todo para el establecimiento de acuerdos de un carácter que dé formalidad y responsabilidades u obligaciones a los interesados. Al realizar dichos trámites los encuestados dicen que en esta medida obtienen un desarrollo o no de habilidades directivas:

- ☐ 35.20% con un Excelente aporte a su desarrollo de habilidades directivas.
- ☐ 35.20% cree le otorga un Muy Buen desarrollo.
- ☐ 15.20% cree tener un suficiente desarrollo al realizar esta actividad.
- ☐ 8.0% cree tener poco desarrollo al realizar esta tarea.
- ☐ 6.4% no cree desarrollar habilidades directivas con esta actividad.

Esta es una de las funciones con más baja valoración en Excelente y Muy Buen desarrollo, pudiendo aportar poco valor al desarrollo.

Realizar notas informativas o aparecer en medio de comunicación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)

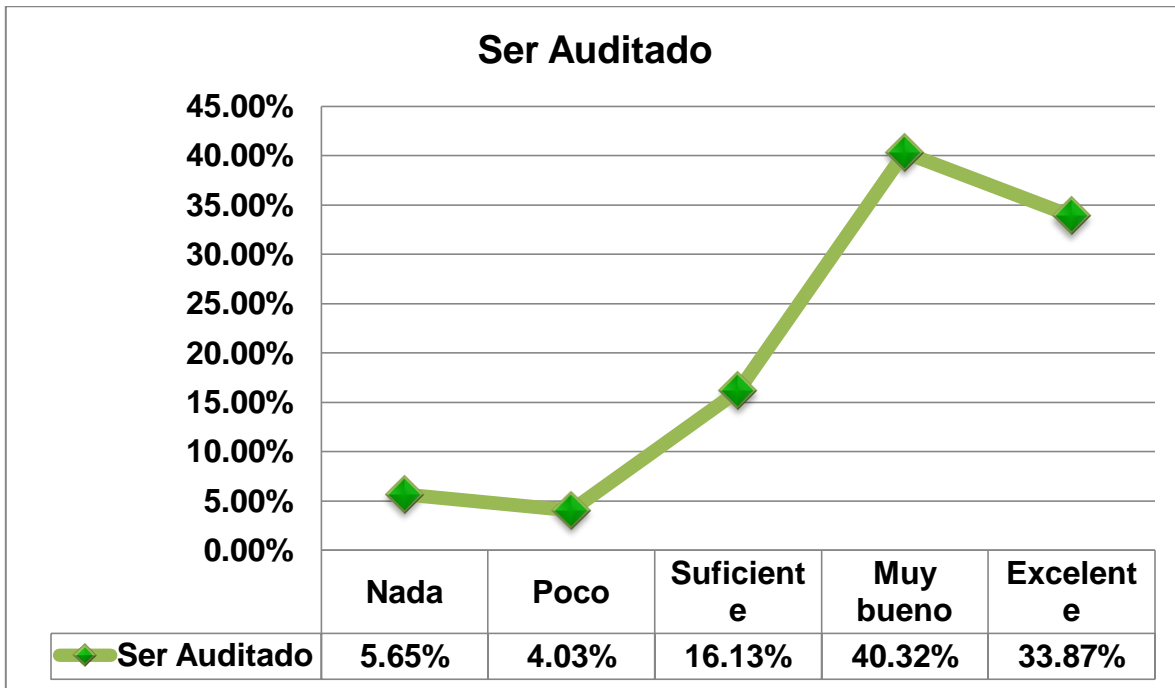


Información y Medios 1

En esta función los integrantes sobre todo creen que el desarrollo que han obtenido o que se obtiene realizándola es Muy bueno (con un 44.44%) como punta, seguido por un Excelente desarrollo (28.57%), lo apreciable aquí es que la mayoría no cree tener un gran desarrollo pero si un muy buen desarrollo de habilidades directivas, o una muy buena contribución al desarrollo de las mismas. Otro tanto cree tener un desarrollo suficiente (16.67%), mientras que otros creen tener muy poco desarrollo o nulo (5.56% y 4.76% respectivamente).

Las tareas de comunicación, información y presencia en medios son consideradas importantes para las empresas y organizaciones, de igual manera se considera importante para la dirección que se tenga una adecuada comunicación tanto interna como externa.

Ser auditado y preparar la información para auditoria ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



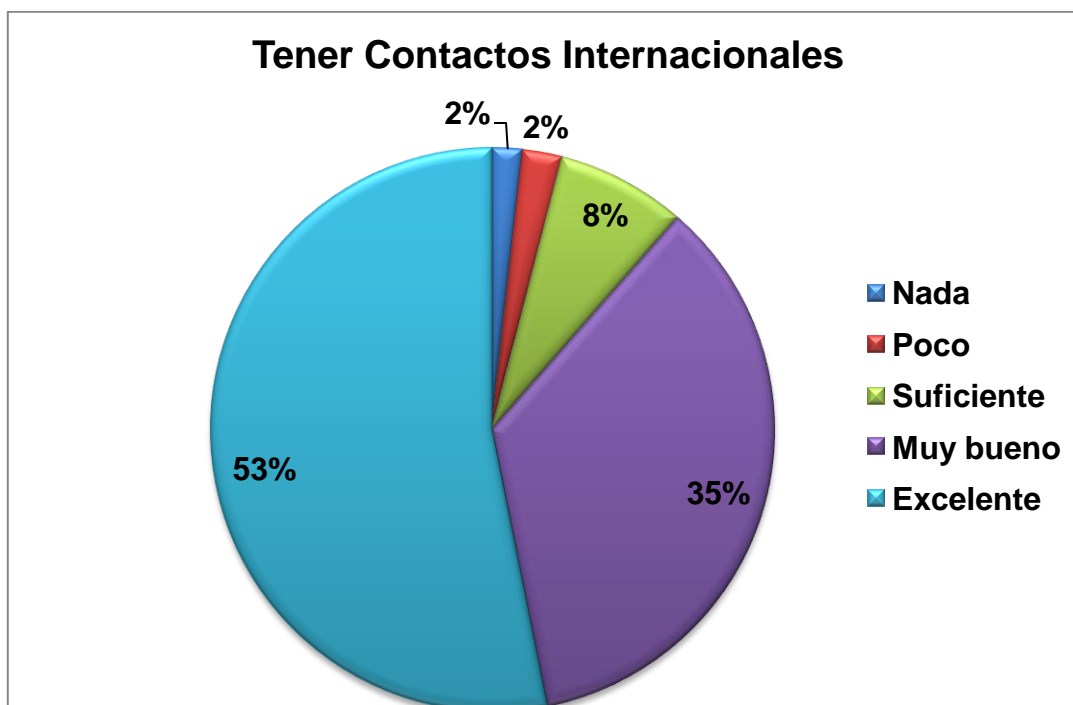
Auditoria 1

La auditoria representa una función de revisión de las operaciones realizadas a fin de percibir lo bien o mal que están los procesos y resultados obtenidos de la realización de las operaciones normales de una organización, se dice que toda organización debería de ser auditada aunque sea internamente para garantizar la calidad y legalidad de sus operaciones. AIESEC no se queda atrás es auditada tanto interna como externamente. Y según los integrantes el serlo contribuye a su desarrollo de habilidades directivas en la siguiente medida:

- ☉ 33.87% con un Excelente aporte a su desarrollo de habilidades directivas.
- ☉ 40.32% cree le otorga un Muy Buen desarrollo.
- ☉ 16.13% cree tener un suficiente desarrollo al realizar esta actividad.
- ☉ 4.03% cree tener poco desarrollo al realizar esta tarea.
- ☉ 5.65% no cree desarrollar habilidades directivas con esta actividad.

En conclusión podemos decir que ser auditado provee de un desarrollo de habilidades directivas porque ayuda a la organización de los procesos.

Tener contactos internacionales y mantener comunicación con ellos ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)



Contactos Internacionales 1

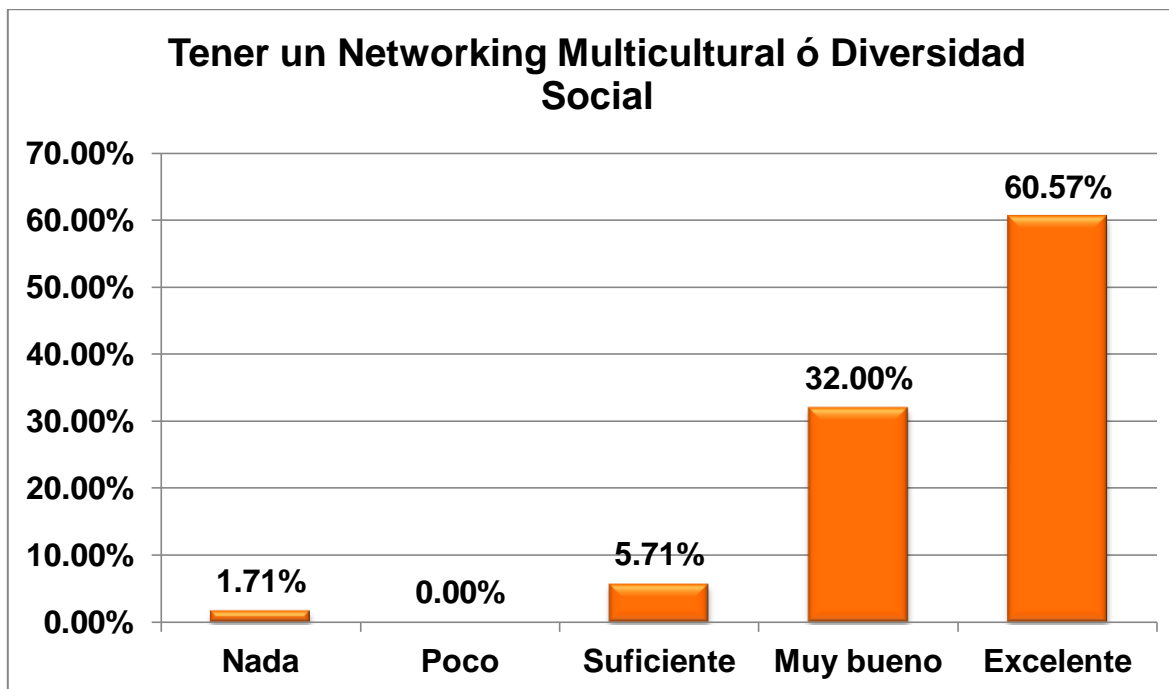
Más que ser una función es una cualidad propia de la organización, AIESEC al estar presente en 110 países y tener como idioma oficial el inglés, realiza muchas operaciones virtuales o presenciales con gente de otros países, esto contribuye a que se tenga un intercambio cultural y práctica en el manejo de idiomas.

Para los miembros de la organización esto les ayuda o ha ayudado a desarrollar habilidades directivas de la siguiente manera:

- 53 % con un Excelente aporte a su desarrollo de habilidades directivas.
- 35 % cree le otorga un Muy Buen desarrollo.
- 8 % cree tener un suficiente desarrollo al realizar esta actividad.
- 2 % cree tener poco desarrollo al realizar esta tarea.
- 2 % no cree desarrollar habilidades directivas con esta actividad.

Como podemos observar el 88% se encuentra entre Muy Bueno y Excelente teniendo este último con la mayoría absoluta de participación.

Tener un networking multicultural ó diversidad social ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad) *



Diversidad Social y Cultural 1

AIESEC a su vez está integrado por personas de diferentes universidades y estratos sociales, por lo tanto mezcla muchas formas de pensar complementando el desarrollo de las personas. Esto se muestra en la gráfica, esta opción es la que más alcance tuvo en Excelente como la aportación al desarrollo de habilidades directivas obteniendo un 60.57% de contribución, y seguido por un 32% en Muy Buen desarrollo, lo que da un total de 92.57% mientras que 1.17% no creo que le ayude en Nada y no hay captura de datos en Poco desarrollo y 5.71% en suficiente, lo que nos dice que los integrantes creen que el estar rodeados de tanta diversidad social los enriquece y desarrolla sus habilidades directivas.

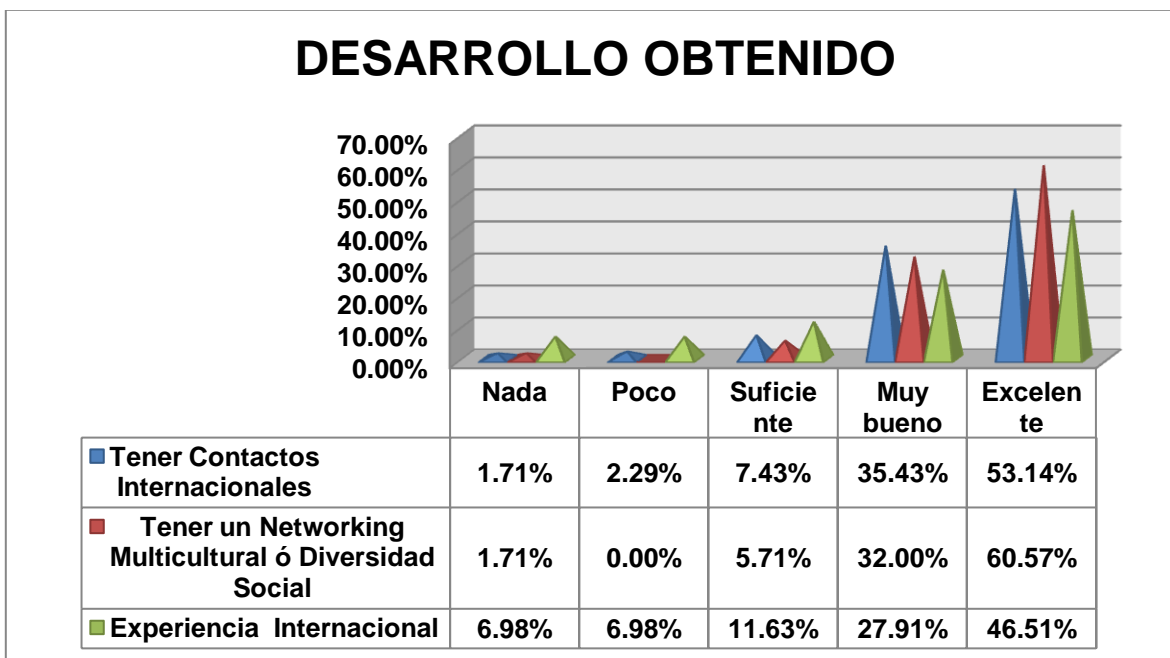
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

La discusión de resultados nos permite tener un margen más claro de la interpretación de los resultados obtenidos para formular mejores conclusiones al respecto. Para la interpretación de los resultados obtenidos sobre las funciones que se cree proporcionan un desarrollo de habilidades directivas, según el aporte que tienen las diversas actividades utilizadas en el modelo de evaluación se separaran en grupos para una mejor interpretación.

Las funciones fueron evaluadas únicamente por las personas que dijeron haber realizado cada actividad, es importante observar que no más del 70% ha realizado todas las actividades estipuladas en el cuestionario por lo que se puede decir que se tiene una gran aparición o funcionalidad dentro de la organización al involucrar a la mayoría de los miembros en las tareas especificadas.

Función	Contribución
Planeación	100.00%
Herramientas De Trabajo	100.00%
Función De Ventas	84.57%
Capacitación	94.29%
Impartir Sesiones De Capacitación	83.43%
Responsabilidad De Actividad	94.29%
Ser Representante	74.29%
Manejar De Presupuestos	100.00%
Realizar Algún Trámite Gubernamental Ó Institucional	71.43%
Funciones De Comunicación, Información Y Medios	72.00%
Auditoria	70.86%
Juntas De Trabajo	100.00%
Actividades De Integración	100.00%
Contactos Internacionales	100.00%
Realización De Reclutamiento Y De Entrevistas De Selección	98.29%
Networking Multicultural Ó Diversidad Social	100.00%
Campaña De Marketing	77.71%

DESARROLLO OBTENIDO



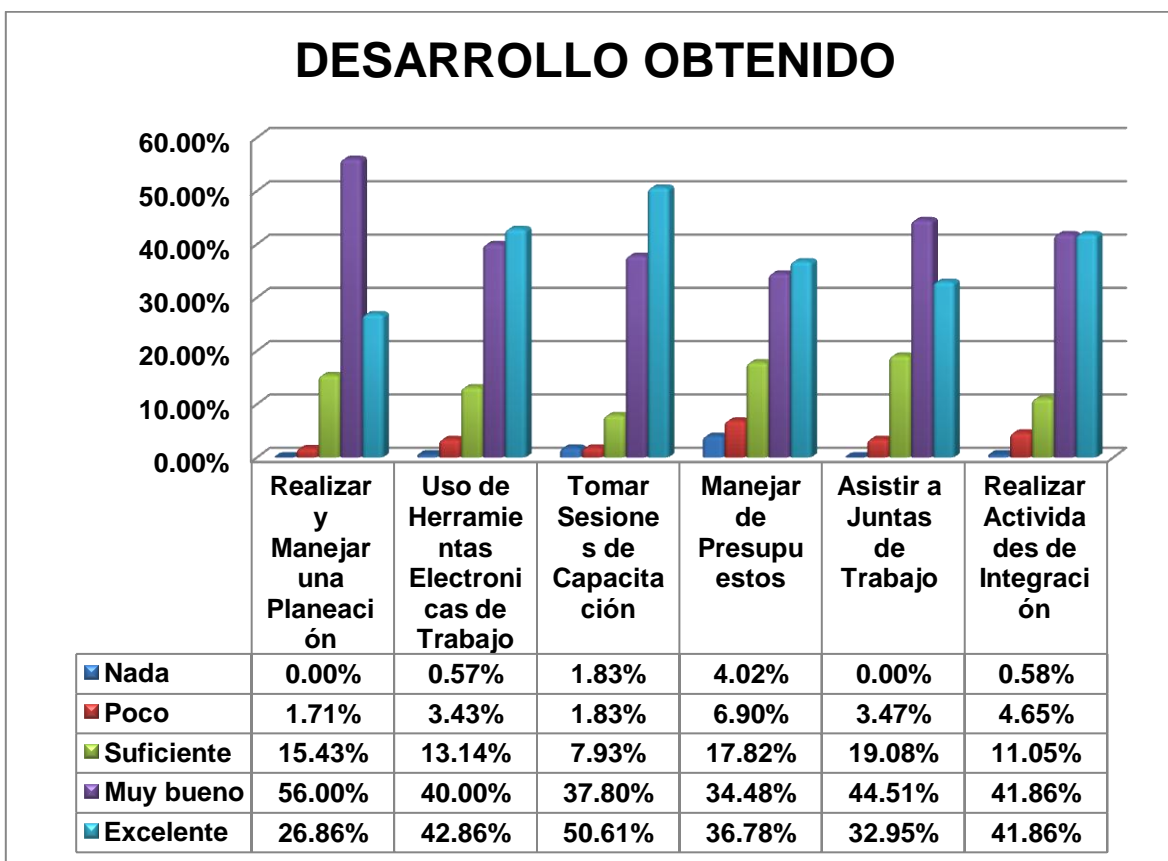
Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 1

Según el ámbito internacional, para la gran mayoría de los encuestados que han tenido participación en diversas funciones, creen que han obtiene en su mayoría un excelente desarrollo de habilidades directivas a partir de haber participado en actividades de internacionalización, tales como:

- Tener Contactos Internacionales (53% como Excelente)
- Tener Networking Internacional y Diversidad Social (60% como Excelente)
- Tener una Experiencia Internacional (46.51% como Excelente)

Esto Nos muestra que los perfiles de la organización tienen un alto impacto internacional en sus vidas viéndose enriquecidos con una experiencia multicultural que ayuda a mejorar los idiomas, generar un pensamiento y visión más global y así como enriquecerse por la diversidad cultural y socioeconómica por la que está integrada la asociación.

Analizando los datos de una forma conjunta para interpretar mejor los resultados, se comparo de acuerdo a las actividades que se considero son más operativas internamente.



Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 2

En estas funciones los puntos que según los miembros de la organización AIESEC fueron los que les han proporcionado un mayor crecimiento o desarrollo de habilidades directivas fueron:

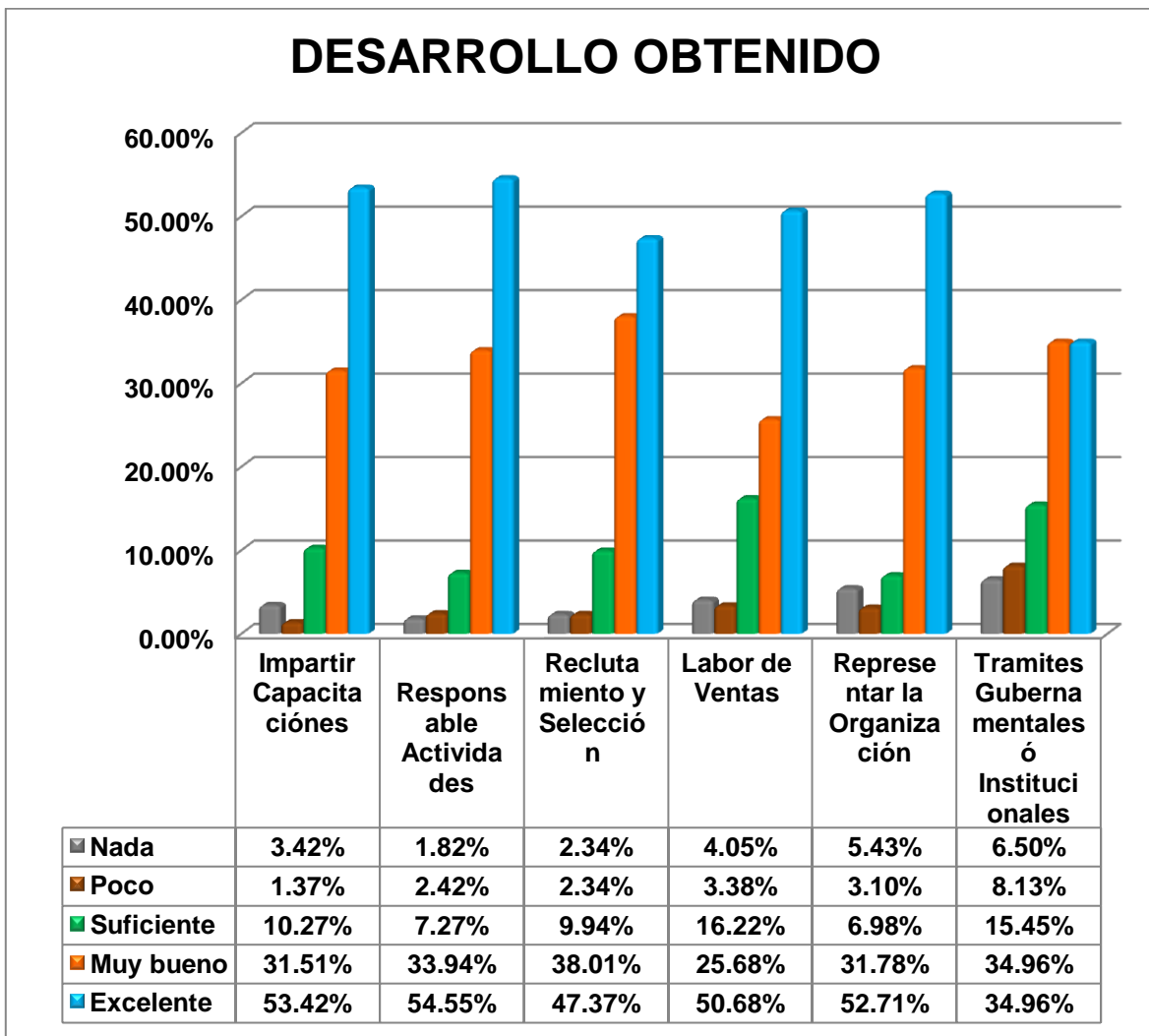
- ⊙ Como Muy Bueno (No Excelente) el punto más alto fue para la Utilización de una Planeación el cual en su mayoría (un 56%) estuvieron de acuerdo que otorgaba un Muy Buen desarrollo de habilidades directivas.
- ⊙ El usar herramientas electrónicas de trabajo les proporciona casi por igual un muy buen desarrollo y un excelente desarrollo, sin embargo podríamos

considerar que el uso de herramientas electrónicas es esencial para la profesionalización de los usuarios.

- ⊙ La mayoría de los usuarios selecciono como excelente el tomar una capacitación para el desarrollo de sus habilidades directivas, siendo el 50.61% el más alto en el rubro de excelencia.
- ⊙ El manejar un presupuesto para la operación de las actividades realizadas se considero tanto Muy Bueno como Excelente obteniendo ponderaciones muy parecidas (34 y 36% respectivamente)
- ⊙ Los entrevistados están de acuerdo en que asistir a juntas de trabajo les permite obtener un desarrollo de habilidades directivas, o profesionalización, no se considero en su mayor ponderación como de excelente desarrollo pero el punto más alto se encuentra en Muy Buen aporte con 44.51%
- ⊙ La realización de actividades de integración se tomo por igual como muy buena y excelente por lo que se considera fundamental esta actividad para un buen desarrollo de habilidades directivas, mientras más unido este un equipo mejor será el trabajo que realice. (41.86% tanto en Muy Bueno como en Excelente)
- ⊙ En todas las categorías se considero suficiente desde un 7 hasta un 19% el desarrollo de todas las habilidades, lo notorio es que no hay más del 7% en ningún rubro que considere que no tiene ningún crecimiento o desarrollo de habilidades al desarrollar estas funciones.

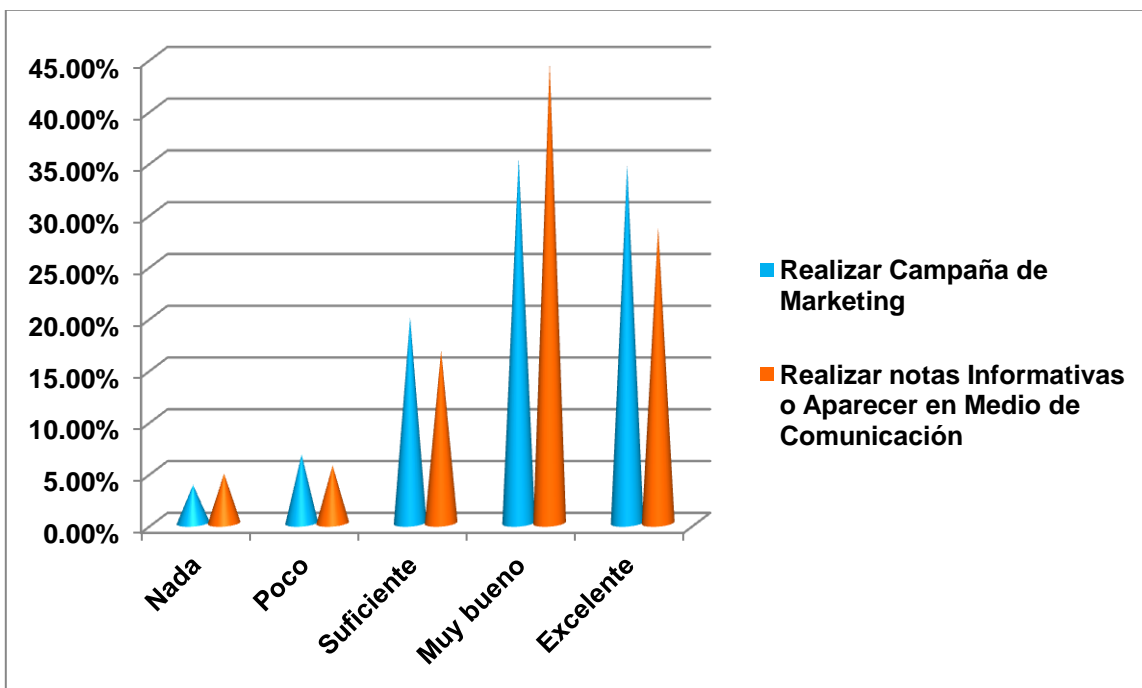
Estas funciones, aunque de diferente manera, contribuyen a desarrollar a los prefines de AIESEC en su gran mayoría Muy Bien y en otros de una forma Excelente aportando importantes contribuciones al desarrollo de la membrecía.

Se realizó otra comparación en base a actividades que se realizan hacia un público externo o que implican más responsabilidad y más relación con terceros.



Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 3

Los resultados indican que hay desarrollo para los individuos que ejercen las funciones, alcanzando siempre un porcentaje de desarrollo mayor al 70% entre Muy Bueno y Excelente, por lo que los miembros de la organización obtienen un valor extracurricular al realizar este tipo de actividades y por consiguiente un desarrollo de habilidades directivas que profesionaliza sus perfiles haciéndolos más competitivos.

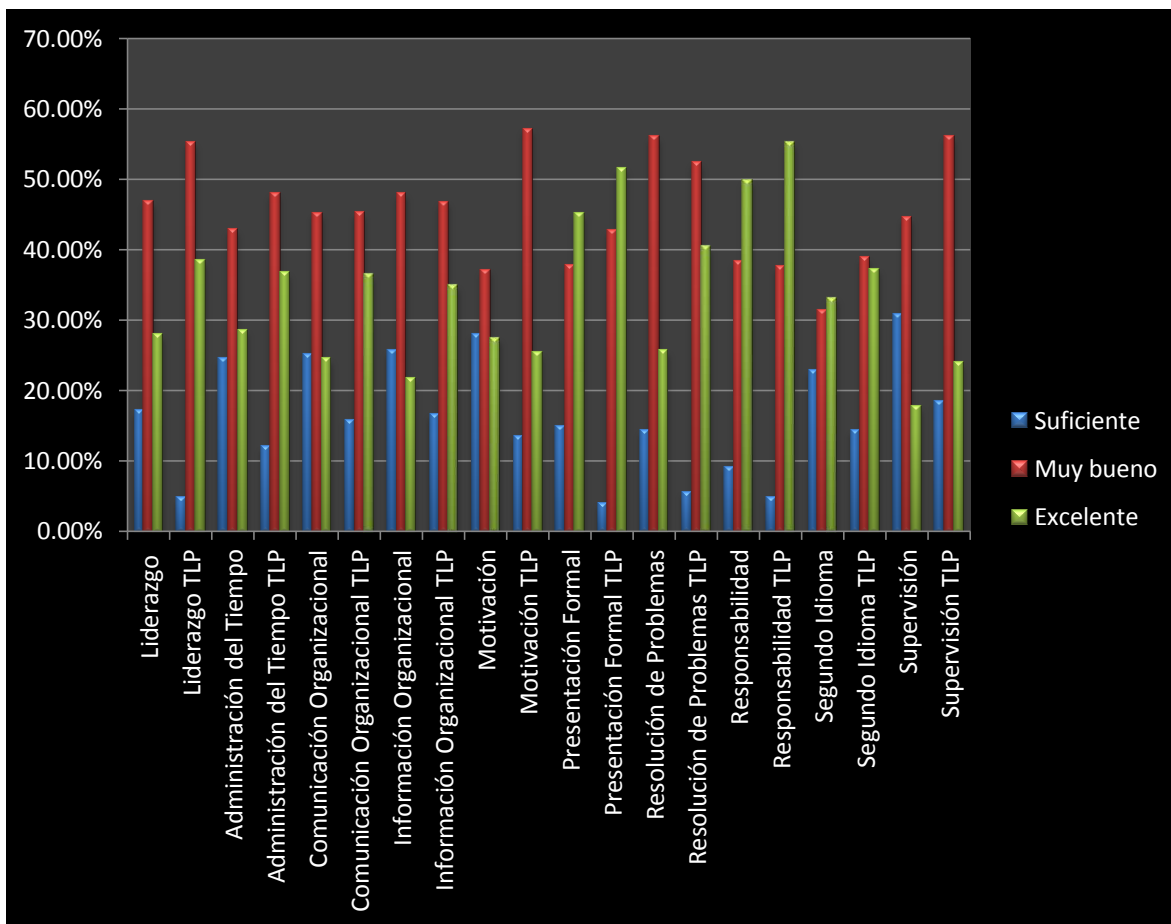


Desarrollo de Habilidades s/ Funciones 4

En cuanto a actividades de áreas mercadológicas y de comunicación, tanto interna como externa, podemos apreciar que los integrantes parecen tener sobre todo un muy buen desarrollo, mejorando sus habilidades de comunicación en general.

Podemos decir que los miembros tienen una importante contribución a su desarrollo tanto profesional como de habilidades directivas al realizar estas funciones, al realizarlas están desarrollándose en ámbitos que aunque sea trabajo voluntariado son propios de una empresa formal muy bien establecida.

Para la comparación y análisis de los 2 programas que maneja la organización para el desarrollo de sus funciones (Miembro de Equipo y Líder de Equipo) se realizó una grafica comparativa donde TLP representa al programa Líder de Equipo por las sigas quiere decir Team Leader Program, que quiere decir Programa de Líder de Equipo.



Comparativa de Programas de Membrecía 1

Podemos observar que aunque son muy parecidos los resultados hay una inclinación o mejora de resultados de un programa a otro, teniendo mejores resultados como Líder de Equipo, esto nos lleva a suponer que teniendo un rol de liderazgo en la organización, o propiamente dicho, tomando un Programa de Líder de Equipo desarrolla más las habilidades directivas que la organización le puede proveer y por lo tanto tiende a tener un mejor y más atractivo perfil directivo.

Las principales habilidades que se considera se desarrollan en los programas y en las diversas funciones ejercidas son:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| → Motivación | → Comunicación Organizacional |
| → Liderazgo | → Información Organizacional |
| → Supervisión | → Responsabilidad |
| → Resolución De Problemas | → Presentación Y Formalidad |
| → Manejo De Un Segundo Idioma | → Manejo De Equipos de Trabajo |
| → Administración Del Tiempo | → Visión Global |

Es muy probable que se desarrollen muchas otras habilidades directivas, sin embargo estas son las habilidades que se pudieron percibir y que los miembros reconocen desarrollar dentro de la organización.

En general podemos resumir que AIESEC desarrolla las habilidades directivas de sus integrantes primeramente como miembros y mejorando el desarrollo cuando estos deciden tomar un rol de liderazgo dentro de la organización, y al realizar las tareas específicas de cada área por la que está integrada la organización y propias de cada actividad que se tenga que hacer dentro de las mismas.

Al revisar la pregunta ¿Qué tanto considera que AIESEC ha contribuido a su desarrollo profesional? Nos podemos dar cuenta que los miembros de la organización parecen estar satisfechos con el desarrollo profesional que obtienen al tener roles y/o actividades dentro de la organización, un 48.57% dice que AIESEC contribuye de una manera Excelente a su desarrollo profesional, un 38.29% dice que AIESEC le da una muy buena contribución a su desarrollo profesional y un 10.29% que hace un desarrollo suficiente lo cual es más del 97% de los resultados, por lo tanto podemos concluir que AIESEC aporta tanto un desarrollo profesional a sus integrantes como un desarrollo de habilidades directivas.

5.3 PROPUESTA DE APLICACIÓN:

El modelo de desarrollo tanto profesional como de habilidades directivas que ofrece AIESEC consiste de diversos factores entre los que se encuentra el empoderamiento, capacitación, involucramiento y sobre todo el esquema “aprender haciendo” donde ejercen funciones propias de una empresa muy bien estructurada.

Para poder aplicar o desarrollar habilidades directivas en otras organizaciones u universidades (En sí desarrollar el talento humano) de una manera que contribuya a su desarrollo profesional buscando incrementar el talento dentro de la sociedad se podría aplicar lo siguiente, que es la sugerencia de aplicación de esta investigación.

La aplicación de un proyecto que genere desarrollo en las personas que lo integren se plantea de la siguiente manera:

Aplicación de Proyectos Específicos:

Proyectos en equipos, dirigidos por un líder de equipo, esta opción podría ir dirigida a planes de negocios, realización de un proyecto de mejora ambiental, un proyecto de impacto social o empresarial para la mejora económica de la sociedad, etc.

El fin del proyecto no es lo más importante si no los aspectos que lo deben de integrar, mientras más funciones específicas de las mencionadas anteriormente más desarrollo se puede obtener en las personas que lo ejecuten, tomando en consideración evitar también una sobresaturación de funciones.

Con ello se pretende incrementar el desarrollo de perfiles profesionales con cualidades de líderes y de directivos que puedan generar impacto positivo en la sociedad.

Los proyectos deben de ser integrados o tener la siguiente estructura.

- Estar integrados por personas de diferentes áreas o campos de estudio, enriqueciendo y complementando a los demás con diferentes formas de pensar y de actuar. (De ser posible multiculturales)
- Seleccionar un pequeño grupo de personas que tendrán que pasar ciertos filtros de selección (O aplicación al Proyecto) quienes deberán realizar un reclutamiento para seleccionar a los demás colaboradores después de varios filtros que garanticen la calidad de los perfiles.
- Llevar a cabo y seguir una planeación así como un presupuesto.
- Establecer equipos de trabajos de acuerdo a las tareas que se tengan que implementar.
- Realizar actividades de integración.
- Nombrar un responsable general y un por cada equipo o área de trabajo.
- Crear ó buscar y utilizar herramientas que los ayuden a dar mejor seguimiento a las tareas que se tengan que realizar y a su vez faciliten su ejecución.
- Calendarizar juntas de trabajo para revisión, asignación y seguimiento de de actividades.
- Establecer esquemas y canales de comunicación tanto internos como externos.
- El proyecto deberá de hacerse para mostrarse o presentarse ante un público externo manejando siempre un nivel alto de formalidad, de ser posible incluir diversas empresas, organizaciones y medios de comunicación.
- Realizar una campaña mercadológica del proyecto a fin de poder darle una mejor orientación, presentación y enfoque.
- Asignar a una persona para que audite el proyecto.
- El personal deberá de recibir capacitaciones sobre los temas de interés propios para realizar el proyecto.

- De ser posible las personas que lo integren y que tengan conocimientos de los temas deberán capacitar a los demás.
- Al final del proyecto los integrantes deberán de venderlo a un público específico que es a quien va dirigido o si es que necesitará patrocinios para su elaboración.
- Al finalizar el proyecto se deberá realizar una evaluación de los resultados obtenidos y de las habilidades adquiridas.
- De ser posible el proyecto deberá fomentar el uso de un segundo idioma. Los Líderes del equipo, además, deberán de realizar las siguientes actividades de un líder:
 - Tener mucho responsabilidad
 - Motivar a su membrecía.
 - Ejercer liderazgo
 - Supervisar las actividades de los involucrados.
 - Resolver problemas
 - Buscar tener una buena comunicación organizacional
 - Revisar la información organizacional
 - Mantener un muy buen contacto con los involucrados.

Esta propuesta pretende involucrar a las personas en actividades propias de una empresa y que a su vez les ayuden a tanto a generar perfiles directivos como a profesionalizar a las personas que participen en ellos incrementando así sus habilidades y capacidades profesionales.

Se espera esta investigación genere interés para continuar la investigación del desarrollo de habilidades directivas y de la mejora o profesionalización de los perfiles a fin de que se genere un esquema o plan de desarrollo de habilidades directivas y profesionalización. Pudiendo implementar diversos programas en la sociedad o en las empresas para la mejora de esos aspectos.

CONCLUSIONES

La Activación del Liderazgo de los integrantes de la organización se hace basándose 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 internacional. 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.

Los miembros de la organización AIESEC tienen la posibilidad de tomar decisiones estratégicas para la organización, liderar equipos de trabajo en distintos proyectos, ser representantes de su ciudad o país en conferencias internacionales, coordinar la organización de un proyecto o área funcional, etc. Todas estas experiencias forman individuos de alto potencial a la salida de la universidad. Además, pueden tener contacto con empresas muy importantes, así como llevar la relación profesional como un “encargado de la cuenta” de la empresa, en caso de que una empresa tenga una relación directa con AIESEC.

Es importante resaltar que la organización es dirigida por estudiantes universitarios, por lo que la experiencia que brinda es múltiple: capacitación por congresos, conferencias y seminarios y aprendizaje en un ambiente global debido al “aprender haciendo” dentro de las áreas de AIESEC.

El estudio realizado nos muestra los aspectos que se desarrollan en la organización siendo principalmente la profesionalización de sus integrantes mediante la asignación de tareas específicas que a su vez tienen una variedad de aplicación muy grande dentro de sus diversas áreas, esto visto desde la

participación de los miembros en las actividades o funciones analizadas. El liderazgo que se ejerce al realizar esas actividades bajo el mando de una persona que se encuentre a cargo y el desarrollo de las habilidades directivas que hacer esto conlleva.

Esto nos da a entender que la organización internacional AIESEC si desarrolla a sus integrantes o ejerce un impacto positivo en su profesionalización o en su perfil en general, haciendo que genere diversas cualidades directivas.

La investigación busca combatir la escasez de talento de la sociedad en general debido a que los empleadores de América tienen más dificultades para cubrir puestos de trabajo que el promedio mundial, con un 37% de los empleadores que dijo que los problemas para conseguir trabajadores se deben a la falta de talentos disponibles. Si se emplean métodos como este para la profesionalización o para generar e incrementar el talento de las personas, será menor la brecha que se tenga que cubrir y serán más las oportunidades que tengan las personas para conseguir un buen trabajo.

Manpower en su estudio de escasez de talento dice que en América, los factores específicos de los candidatos lideran la lista de las causas por las que las organizaciones tienen problemas para cubrir puestos. Las causas más citadas por los empleadores en América fueron la falta de experiencia (32%), más que cualquier otra región, y la falta de conocimientos técnicos (24%), lo cual indica que los empleadores sencillamente no consiguen los candidatos con la experiencia y la capacidad necesarias para hacer el trabajo. Al igual que la tendencia mundial en cuanto a los factores ambientales, la falta de candidatos disponibles también fue citado por más de uno de cada cinco empleadores (23%). Por otro lado, la falta de requisitos formales / académicos (21%) o postulantes que pretendían una mejor retribución (18%) también impiden que los empleadores puedan cubrir puestos de trabajo.

Basado en lo anterior podemos concluir que si son aplicados programas como los que AIESEC ofrece para la profesionalización de sus integrantes podemos atacar algunos de los factores por los que las empresas señalan tienen escasez de talento como lo son la experiencia, los conocimientos técnicos, ambientalistas, formales y académicos. Quizá surja la interrogante de ¿cómo los combate?

AIESEC capacita a sus integrantes mejorando y ampliando sus conocimientos técnicos, los asigna a funciones específicas y a funciones generales que enriquecen su experiencia en más áreas, así como integrarlos a proyectos que enriquecen su formación efectuando diversas funciones de diversas áreas trayéndole más habilidades y capacidades. Sus conocimientos y experiencia también aumentan al realizar funciones propias de su área de estudio, que solo conseguiría trabajando formalmente en una organización por lo cual puede combatir este aspecto. Al ser una organización que busca la paz mundial y el bien social está relacionada con la generación de conciencia social y ambiental, lo que les da a sus integrantes mayor responsabilidad social. Así como un mejor perfil, muchas empresas buscan talento que domine este idioma, acercando a sus usuarios a este tipo de empresas.

Con los programas de AIESEC se desarrollan las diversas habilidades de las que trata este estudio haciendo que sus integrantes tengan perfiles más atractivos para las empresas.

Es por esto que se cree muy viable la aplicación de este tipo de programas para incrementar el desarrollo del talento humano y de la profesionalización de las personas. Se cree tanto en las empresas como en las universidades podrían desarrollarse las diversas funciones y/o actividades que ayuden a impulsar este desarrollo, combatiendo la escasez de talentos y fomentando la profesionalización de las personas, sobre todo el incremento de las habilidades directivas de las personas a fin de generar perfiles que realmente puedan generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Se espera esta investigación genere el interés necesario para que se le de continuidad a la misma y para que se ejecuten dichos programas de desarrollo de habilidades directivas en las organizaciones, universidades y empresas, generando líderes natos que impacten positivamente a la sociedad y sobre todo en todas las actividades que se lleguen a realizar por las personas que participen en dichos programas de desarrollo de habilidades directivas.

También se espera que las organizaciones interesadas en el desarrollo de habilidades directivas, ejecuten proyectos como el que se plantea en la propuesta de aplicación.

Sin duda alguna se puede concluir que estos programas si provocan un desarrollo de habilidades directivas.

BIBLIOGRAFIA

(S/A). (2012). *aula fácil*. Recuperado el 28 de 05 de 2012, de Características del Líder: <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-6.htm>

AIESEC INTERNACIONAL. (2011). *AIESEC*. Recuperado el 23 de 10 de 2011, de AIESEC MEXICO: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/Al/Iberoamerica/MEXICO/esp/about-aiesec/index.html>

Alvarez, J. J. (2010). *Ser Humano y Trabajo, Promoviendo el Desarrollo del Talento Humano*. Recuperado el 25 de 06 de 2012, de Lo que hace un líder: http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/hace_lider.htm

Cesio, L. S. (16 de Junio de 2009). *LIDERAZGO : PERFIL - ESTILOS - EFICACIA*. Recuperado el 15 de Octubre de 2011, de enigmapsi: <http://www.enigmapsi.com.ar/liderazgo.html>

Davis, K. (1999). Comportamiento Humano En El Trabajo. En K. D. Newstrom., *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (págs. 384-390.). McGraw-Hill.

DEGUATE. (2011). *DEFINICION Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm>

Gómez, G. E. (01 de 11 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de La importancia de tener una buena dirección: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm>

Guzmán, S. C. (2009). *Mi espacio*. Recuperado el 01 de 06 de 2012, de Dirección y Motivación: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/direccion_motivacion.html

Kuby, R. J. (2005). Técnicas de recolección de datos. En R. J. Kuby, *Estadística elemental, lo esencial*.

Manpower. (2011). *Manpower México*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Encuesta sobre escasez de talentos 2011: http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_498.pdf?r=12/2/2011%20:18:57%20AM

Morales, F. M. (s.f.). Dirección. Estado de México, Estado de México, México.

Renau, M. y. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. Valencia, España.

Reyes, D. A. (24 de 08 de 2005). *LIDERAZGO*. Recuperado el 15 de 10 de 2011, de geocities: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm

SEIDEL, H. (s.f.). *Infomipyme*. Recuperado el 23 de 05 de 2012, de Caja de Herramientas: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/direccion.htm>

STONER J., W. C. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall. .

Thompson, I. (Enero de 2008). *promonegocios.net*. Recuperado el 15 de Octubre de 2011, de Definición de Administración: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Welsch, H. &. (1990). El proceso Administrativo. En H. &. Welsch, *Presupuestos*. México: Ed.Prentice Hall.



Anexo A Prueba Piloto de Cuestionario

Identificación de las Funciones que Propician el Desarrollo de Habilidades Directivas

Tiempo que lleva en la organización *Tomar

Sexo *

- Masculino
- Femenino

¿A tenido o tiene actualmente un rol de liderazgo en la organización? *(MC, LCP, VP, Coordinador, NST, OCP)

- Si
- No

¿Considera que el tener un rol de liderazgo ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas? Si respondiste Si en la pregunta anterior por favor contesta

1 2 3 4 5
Poco Mucho

¿Qué tanto ha contribuido el manejo de equipos de trabajo a su desarrollo de habilidades directivas? Contestar solo si ha desarrollado dicha función

1 2 3 4 5
Poco Mucho

¿Qué tanto ha contribuido el desarrollo o utilización de herramientas de trabajo a su desarrollo de habilidades directivas? Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad (Google Forms, tools de excel para el manejo del área, etc.)

1 2 3 4 5
Poco Mucho

El asistir a citas de ventas ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas? Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1 2 3 4 5
Poco Mucho

El dar sesiones de capacitación ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El asistir o tomar sesiones de capacitación ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El ser responsable de algún proyecto o actividad ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Ser representante de la organización ante un ente gubernamental o realizar algún tramite legal ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El tener contactos internacionales ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El dominar un segundo idioma ¿Qué tanto considera ha contribuido a su desarrollo de habilidades directivas?Contestar solo si ha desarrollado dicha actividad

1	2	3	4	5		
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El Ser miembro de aiesec, ¿considera que ha mejorado su manejo de la información organizacional?, ¿Qué tanto? *Redacción de documentos ó e-mails, forma de dirigirse con superiores o externos, etc.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Al ser miembro de AIESEC ¿Considera que ha mejorado su manejo de la comunicación?Bajar o pasar información entre áreas o membresía, manejo de comunicación interna, etc.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

El ser miembro de AIESEC, ¿Qué tanto a contribuido a su administración del tiempo? *

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Anexo B

Cuestionario de Evaluación

Encuesta "Identificación de las Funciones que Propician el Desarrollo de Habilidades Directivas"

Mediante esta encuesta se pretende evaluar a los miembros de la organización en el desarrollo de habilidades directivas. Es una encuesta anónima y tiene una duración aproximada de entre 6 y 8 minutos. Se pide se llene la evaluación según la aportación que se crea personalmente haya tenido sobre usted cada actividad en el desarrollo de las diferentes habilidades directivas en la escala correspondiente.

¿Tiempo que lleva en la organización? *

Sexo *

- Masculino
- Femenino

¿Ha tenido o tiene actualmente un rol de liderazgo en la organización? *(MC, LCP, VP, Coordinador, NST, OCP)

¿Qué habilidades directivas cree que ha desarrollado al ser miembro de aiesec y que tanto desarrollo considera que ha tenido sobre las mismas? *Favor de seleccionar todas las casillas según el desarrollo que considere ha tenido sobre cada habilidad

	Nada	Poco	Suficiente	Muy bueno	Excelente
Motivación de la Membresia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejar un Segundo Idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener una Buena Comunicación Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de la Información Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada	Poco	Suficiente	Muy bueno	Excelente
Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué habilidades directivas cree que ha desarrollado al tener un rol de liderazgo y que tanto desarrollo considera que ha tenido sobre las mismas?(Solo si ha tenido un Rol de Liderazgo) Favor de seleccionar todas las casillas según el desarrollo que considere ha tenido sobre cada habilidad

	Nada	Poco	Suficiente	Muy bueno	Excelente
Motivación de la Membresía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejar un Segundo Idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener una Buena Comunicación Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de la Información Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Que tanto considera es su nivel de Manejo de Equipos de Trabajo desde que esta en aiesec? *Según el impacto que ha tenido en usted Evaluar de 1 a 5 considerando la siguiente escala: 1 = Nada 2 = Poco 3 = Suficiente 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Ha realizado una experiencia en el extranjero con aiesec? *Sea MC, GIP, GCDP ó Ceed

- Si
- No

Haber realizado una experiencia en el extranjero ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas?Contestar si su respuesta anterior fue afirmativa (Favor de contestar de forma muy personal) Según el impacto que ha tenido en usted Evaluar de 1 a 5 considerando la siguiente escala: 1 = Nada 2 = Poco 3 = Suficiente 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué tanto considera que AIESEC ha contribuido a su desarrollo profesional? *Según el impacto que ha tenido en usted Evaluar de 1 a 5 considerando la siguiente escala: 1 = Nada 2 = Poco 3 = Suficiente 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 2

En esta parte se evaluarán las funciones principales que se desarrollan en la organización Se pide se evalúe como cada actividad ha contribuido al desarrollo que ha tenido en las habilidades directivas, mencionadas anteriormente (Manejo de equipos, Responsabilidad, Manejo de información, Liderazgo, Motivación, Administración del tiempo, entre otras) Evaluar de 1 a 5 considerando la siguiente escala: 1 = Nada 2 = Poco 3 = Suficiente 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

El realizar y manejar una planeación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asistir a juntas de trabajo ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realizar actividades de integración ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El realizar o manejar un presupuesto ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El desarrollo o utilización de herramientas de trabajo ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Google docs, tools de excel, Hojas de producto, Posters, CRM, etc.) (Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

Realización de reclutamiento y de entrevistas de selección ¿Qué tanto considera otorgo desarrollo de habilidades directivas?(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

Asistir a citas de ventas ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

Tomar sesiones de capacitación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)

1 2 3 4 5

Impartir sesiones de capacitación/ inducción ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

El realizar una campaña de marketing ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)

1 2 3 4 5

Ser responsable de alguna función o actividad en específico ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

Ser representante de la organización ante un ente gubernamental ó privado ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el titulo

1 2 3 4 5

Realizar algún trámite gubernamental ó Institucional ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realizar notas informativas o aparecer en medio de comunicación ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ser auditado y preparar la información para auditoria ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad)(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tener contactos internacionales y mantener comunicación con ellos ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad) *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tener un networking multicultural ó diversidad social ¿Qué tanto considera otorgo un desarrollo de habilidades directivas? (Contestar solo si ha realizado dicha actividad) *(Favor de contestar de forma muy personal) Tomando la escala que viene en el título

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias Por Tu Colaboración

ANEXO C

Encuesta Sobre La Escasez De Talentos Resultados 2011



Resultados Globales

Introducción

A pesar de la irregular y lenta recuperación luego de la recesión económica mundial y del elevado desempleo que soportan muchos mercados, organizaciones de todo el mundo todavía manifiestan que no pueden conseguir el talento que necesitan cuando lo necesitan.

Los empleadores buscan un conjunto de habilidades cada vez más específicas, y les lleva más tiempo cubrir las vacantes laborales mientras esperan que la economía se recupere del todo y que sus empresas vuelvan a su condición “normal”. Sin embargo, las fuerzas económicas mundiales ejercieron una gran presión sobre los modelos y sistemas existentes al punto tal que ya no son sostenibles, por lo tanto, no habrá una vuelta a las “empresas de siempre” como antes de la recesión.

En lugar de ello, las organizaciones están funcionando en un “nuevo normal” en el que las presiones económicas de los últimos años las obligaron a hacer más con menos, y las empresas descubrieron que pueden conseguir grandes logros a pesar de lo reducido de los recursos, siempre que cuenten con las personas correctas. El talento se está convirtiendo en el principal diferenciador competitivo, y los países y las compañías con acceso al talento correcto están en condiciones de triunfar en el rápidamente cambiante mundo del trabajo.

A medida que entremos en la Era de la Humanidad, en la que el espíritu y el potencial humano se convertirán en la fuerza emprendedora y de la innovación, el hecho de contar con las personas correctas, en el lugar adecuado y a la hora indicada será más importante que nunca antes. Sin embargo, a medida que la economía mundial avanza en su recuperación, los empleadores informan mayores dificultades para cubrir los puestos vacantes, a pesar del aparente excedente de talento por el elevado desempleo.

Este año, Manpower profundizó su sexta Encuesta Anual sobre la Escasez de Talentos no solo para medir en qué están teniendo problemas los empleadores a la hora de cubrir los puestos disponibles, sino que también para examinar por qué las organizaciones padecen una falta de talentos y qué están haciendo para mitigar estos problemas. Tras la recuperación económica mundial, los resultados revelan una mayor dificultad para conseguir el talento correcto,

escasos esfuerzos para cubrir las brechas en forma sistemática y notables variaciones regionales.

- La investigación de ManpowerGroup revela que los empleadores de la India, los Estados Unidos, China y Alemania evidencian los aumentos de escasez de talentos más pronunciados en comparación con el año pasado. En la India, el porcentaje de empleadores que indicó que tiene problemas para cubrir puestos saltó 51 puntos porcentuales.

Casi uno de cada cuatro empleadores manifestó que factores ambientales / de mercado tienen un papel importante en la escasez de talentos, los empleadores sencillamente no consiguen a nadie disponible en sus mercados. Otro 22% de los empleadores dijo que los postulantes no tenían las competencias técnicas o habilidades “duras” que se necesitan para desempeñar el trabajo, mientras que la falta de conocimientos empresariales o calificaciones formales de los candidatos es la razón principal que identificó el 15% de los empleadores.

- Aproximadamente tres cuartos de los empleadores del mundo citó la falta de experiencia, capacidad o conocimientos como la principal causa de la dificultad para cubrir puestos de trabajo. Sin embargo, apenas uno de cada cinco empleadores se está dedicando a la capacitación y el desarrollo para cubrir ese déficit. Apenas el 6% de los empleadores está trabajando más estrechamente con instituciones educativas para crear programas que cubran las brechas de conocimientos.

Resultados Mundiales

ManpowerGroup encuestó a casi 40.000 empleadores de 39 países y territorios durante el primer trimestre de 2011 para medir el impacto de la escasez de talentos en el mercado laboral mundial. Los resultados de la sexta Encuesta Anual sobre la Escasez de Talento revelan una modesta tendencia creciente en el porcentaje de los empleadores que tienen problemas para cubrir puestos de trabajo debido a la falta de talentos disponibles. Las 39.641 entrevistas se llevaron a cabo por teléfono en 39 países y territorios: 10.337 en 10 países de América; 11.167 en ocho países y territorios de Asia-Pacífico y 18.137 en 21 países de Europa, Oriente Medio y África (EMEA).

Mayor dificultad para cubrir puestos de trabajo

Uno de cada tres empleadores (34%) del mundo manifestó que tiene problemas para cubrir puestos de trabajo debido a la falta de talentos disponibles –un incremento de tres puntos porcentuales sobre 2010–, mientras que un 66% dijo que no tenía problemas (Figura 1).

Es probable que los empleadores informen más dificultades este año que en cualquier momento desde 2007 (Figura2). De modo que aunque la recesión económica mundial pudo haber enmascarado la escasez de talentos durante varios años, la recuperación mundial ha hecho que sean más evidentes las tensiones por la falta de talentos ya que las organizaciones que redujeron personal están descubriendo que necesitan más de las personas correctas para seguir adelante y apoyar la estrategia de la empresa.

FIGURA1. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A FALTA MUNDIAL DE TALENTO

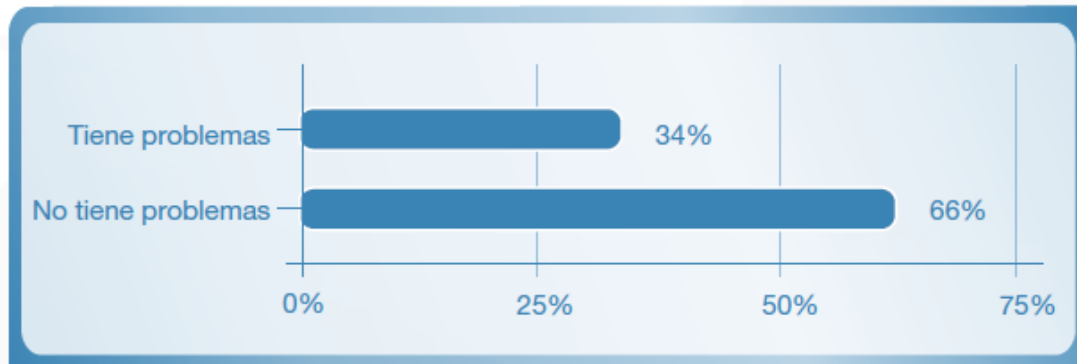


FIGURA 2. PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A FALTA DE TALENTOS DISPONIBLES



FIGURA 3. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS POR PAÍS

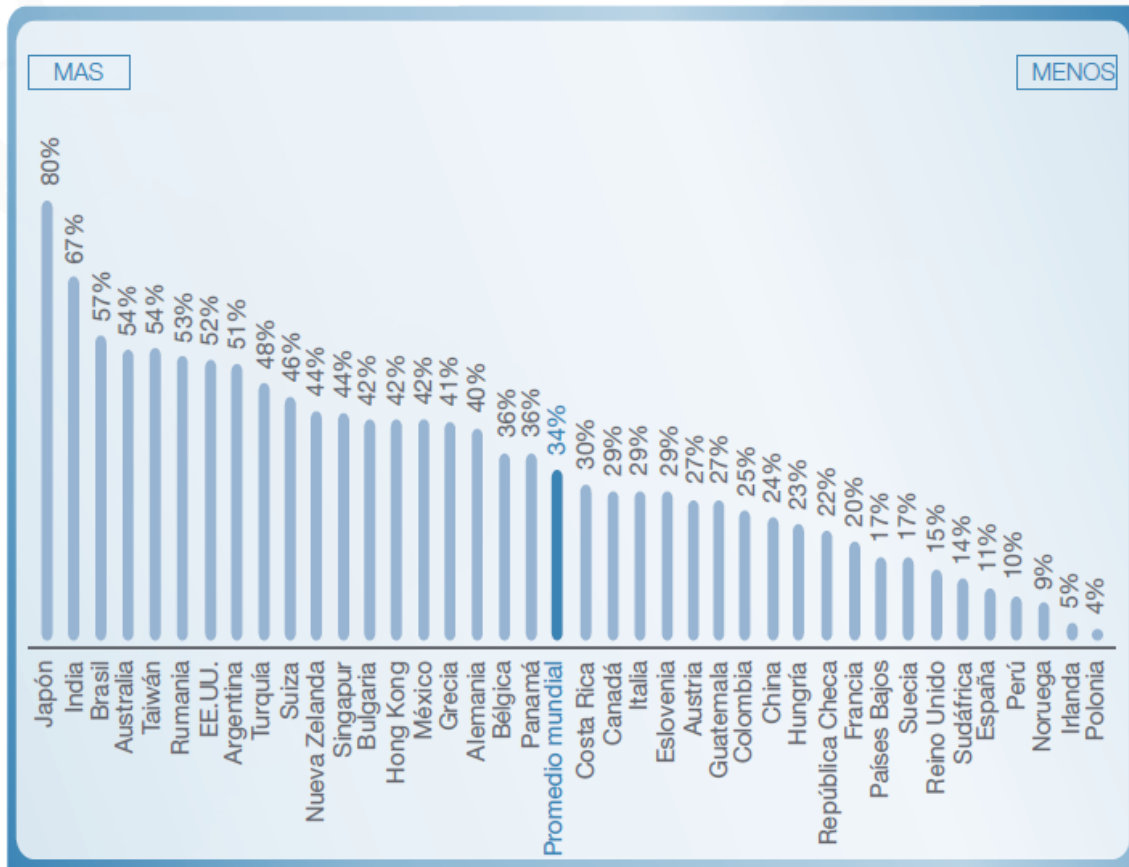


FIGURA 4. CAMBIOS INTERANUALES EN LAS ECONOMÍAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO



En la Encuesta sobre la Escasez de Talentos de 2011, los empleadores de muchos países mostraron un incremento leve en la dificultad para conseguir talentos; por ejemplo, en Japón, se produjo un aumento de cuatro puntos porcentuales al 80% en 2011 en comparación con el 76% en 2010. Sin embargo, en algunos países, entre los que se encuentran las economías más importantes del mundo, los empleadores evidenciaron una enorme crecida de la dificultad que tenían para cubrir puestos de trabajo. En la India y en los Estados Unidos, se informaron los mayores aumentos en la problemática; en la India, de apenas el 16% en 2010, la dificultad aumentó al 67% en 2011 –un incremento de 51 puntos porcentuales– (Figura 4). En los Estados Unidos, la dificultad aumentó al 52% del 14%, un aumento de 38 puntos porcentuales. Es probable que estas situaciones estén provocadas por la mayor demanda que existe en ambos países debido al rebote de la economía.

Puestos de trabajo más difíciles de cubrir

Cuando se les preguntó a los empleadores cuál es el puesto de trabajo con el que tienen más problemas para cubrir debido a la falta de talentos disponibles, los empleadores mencionaron a los técnicos, los representantes de ventas y los trabajadores con oficios calificados al tope de la lista por quinto año consecutivo (Figura 5). Los técnicos pasaron del tercer lugar el año pasado al primer lugar este año, y los trabajadores con oficios calificados bajaron del primer lugar al tercero de la lista. Los ingenieros también siguen siendo muy demandados (en cuarto lugar de la lista), mientras que los obreros saltaron al quinto puesto más difícil de cubrir. Los chóferes ya no aparecen en la lista y fueron reemplazados por el personal de TI.

FIGURA 5. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN TODO EL MUNDO

1	Técnicos
2	Representantes de ventas
3	Oficios calificados
4	Ingenieros
5	Obreros
6	Gerentes / Ejecutivos
7	Personal contable y de finanzas
8	Personal de TI
9	Operarios de producción
10	Secretarias, asistentes personales / administrativos y personal de oficina

FIGURA 6. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN TODO EL MUNDO COMPARACIÓN 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TÉCNICOS	3	3	3	3	3	1
REP. DE VENTAS	1	1	2	2	2	2
OFICIOS CALIFICADOS	5	2	1	1	1	3
INGENIEROS	2	4	4	4	4	4
OBRREROS	*	6	6	7	10	5
GERENTES / EJECUTIVOS	10	9	5	5	8	6
PERSONAL CONT. Y DE FINANZAS	9	5	9	6	5	7
PERSONAL DE TI	6	*	10	*	*	8
OPERARIOS DE PRODUCCIÓN	4	7	*	8	6	9
SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES / ADMINIST. Y PERSONAL DE OFICINA	7	*	7	9	7	10

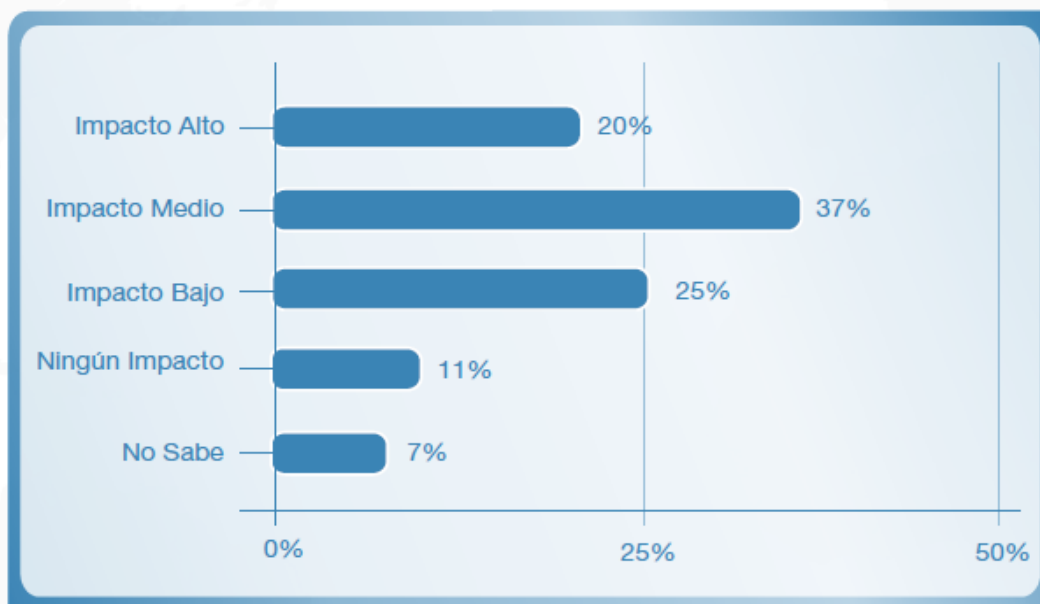
* No figuran entre los 10 puestos más citados por los empleadores.

En comparación con 2010, las funciones de los obreros, gerentes / ejecutivos y TI son más difíciles de cubrir este año, mientras que las funciones de oficios calificados, contabilidad y finanzas, operarios de producción y secretarías / administrativos son menos difíciles, pero se siguen presentando problemas para los empleadores a la hora de conseguir estos empleados.

El 57 por ciento de los empleadores dice que la escasez de talentos afecta a actores importantes

Este año, por primera vez, se les preguntó a los empleadores si los puestos sin cubrir afectan a otras partes interesadas importantes (clientes, inversores, etc.) (Figura 7). Más de la mitad de los empleadores encuestados manifestó que los puestos que no se cubren en el momento oportuno tienen un impacto alto (20%) o medio (37%) en actores clave, mientras que uno de cada cuatro cree que las vacantes tienen un impacto bajo y el 11% dijo que no tiene impacto alguno. Otro 7% no sabe en qué medida afecta.

FIGURA 7. IMPACTO EN ACTORES IMPORANTES



El hecho de que el 43% de las organizaciones considera que el impacto es bajo, que no hay impacto o sencillamente no saben si tiene impacto es alarmante, y Manpower cree que hay un par de explicaciones para esto. En primer lugar, los empleadores pueden estar retrasando la contratación de personal hasta ver que haya una mayor demanda. Estas organizaciones se conforman con dejar las vacantes sin cubrir hasta que sus respectivas economías levanten. En segundo lugar, muchos empleadores consideran que pueden sencillamente atraer el talento que necesitan cuando lo necesiten utilizando mejores sueldos e incentivos. Este enfoque de “lo puedo comprar cuando lo necesite” no tiene visión de futuro ya que muchas organizaciones estarán tomando personal simultáneamente, exacerbando la escasez de talentos.

En cualquier caso, estas compañías se llevarán una sorpresa desagradable cuando se endurezca el mercado laboral y no hayan desarrollado una estrategia firme para atraer y retener al talento correcto

FIGURA 8. FACTORES QUE AFECTAN LA CAPACIDAD DEL EMPLEADOR PARA CUBRIR PUESTOS

◆ Factores organizacionales	❖ Factores específicos del candidato	★ Factores ambientales / de mercado
Pretensión de una mejor remuneración de la que se ofrece	Falta de conocimientos empresariales o de disciplinas académicas o de requisitos formales / de la industria	Reticencia a cambiar de trabajo ante el clima económico actual
Imagen pobre del sector / ocupación	Falta de habilidades laborales "duras" o técnicas	Reticencia a trasladarse
Imagen pobre de la compañía y/o de su cultura	Falta de habilidades "blandas" o interpersonales / de comunicación	Falta de postulantes disponibles / ausencia de postulantes
Destino geográfico no deseado	Falta de experiencia	Falta de postulantes dispuestos a trabajar a tiempo parcial o por contingencia
	No poseer los valores y mentalidad correctos	Postulantes sobrecalificados
	No poseer el tipo de personalidad e inteligencia adecuadas	

FIGURA 9. CAUSAS DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS EN TODO EL MUNDO



La falta de experiencia y la falta de postulantes son las principales causas de los problemas que tienen los empleadores para cubrir puestos de trabajo

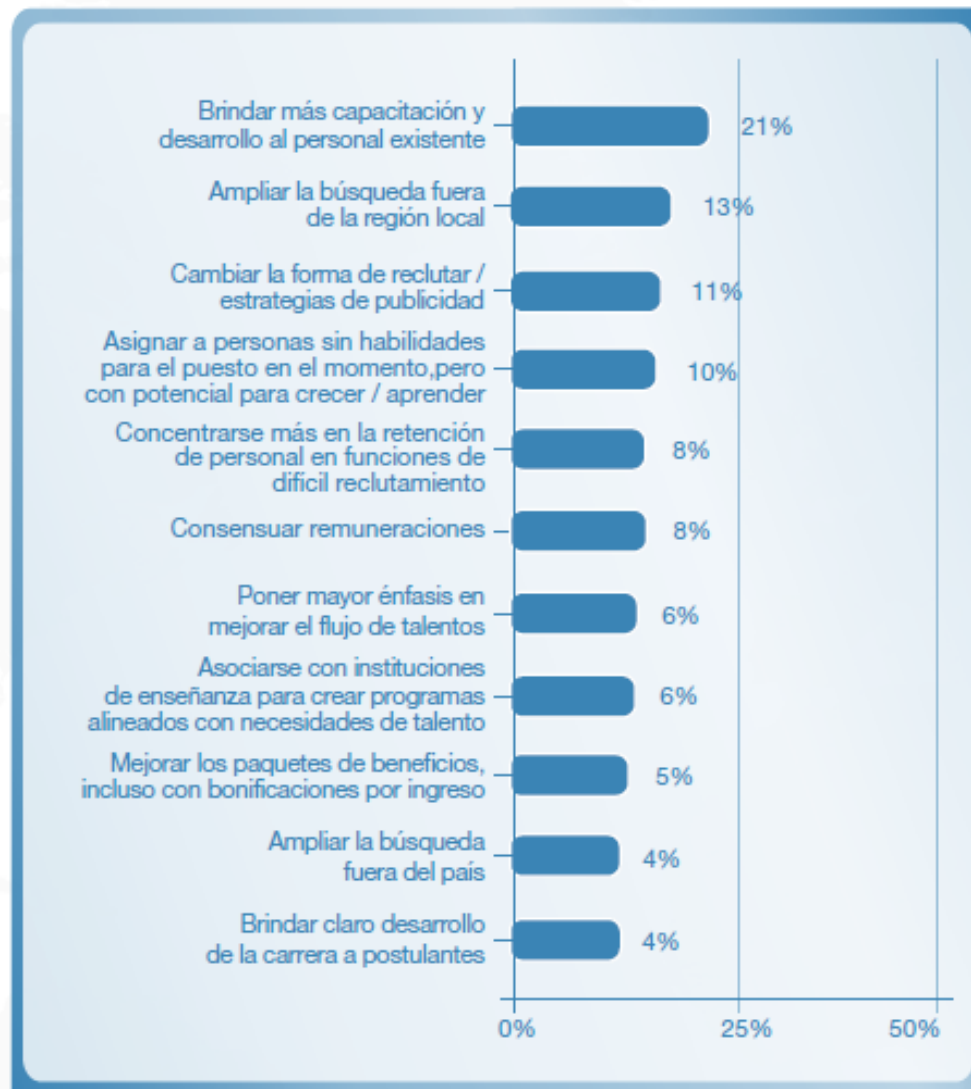
Para analizar las principales causas por las que los empleadores tienen problemas para cubrir puestos de trabajo, los consultados podían elegir opciones de tres áreas principales: factores específicos del talento, como la falta de experiencia; factores ambientales / de mercado, como la reticencia a cambiar de trabajo en el actual clima económico y factores organizacionales, como que la compañía no tenía una fuerte marca de empleador (Figura 8). A nivel mundial, cuando se les preguntó por qué tenían problemas para cubrir puestos específicos, los empleadores manifestaron con mayor frecuencia factores específicos del candidato (Figura 9). De hecho, más de un cuarto de los consultados informó que los candidatos no tenían la experiencia necesaria para el puesto. En la actualidad, los factores ambientales / de mercado también parecen jugar un importante papel en la escasez de talentos, con un 24% de los empleadores que dijo que ellos sencillamente tienen una falta general de postulantes porque no están encontrando a nadie disponible en sus mercados. Otro 22% de los empleadores manifestó que los postulantes no cuentan con las competencias técnicas o habilidades “duras” que se necesitan para el trabajo, mientras que la falta de conocimientos empresariales o de calificaciones formales es la principal causa para otro 15% de los empleadores que dice tener problemas para cubrir vacantes. Otras causas que citaron los empleadores fueron que los candidatos pretendían un mejor sueldo que el que se ofrecía (11%), que no contaban con los valores y la mentalidad correctos (10%), la falta de competencias de trabajo o habilidades “blandas” (8%) o que no tenían el tipo de personalidad e inteligencia adecuadas (6%).

Con casi un cuarto de los consultados que declaró una falta general de candidatos, quizá sea hora de reevaluar los métodos de reclutamiento. Estas compañías tienen que pensar si están buscando en el lugar adecuado o si están usando las técnicas correctas para llegar a los candidatos. El hecho de que muchas compañías citaron la falta de habilidades y de experiencia como la causa para la escasez de talentos debería ser un llamado de atención tanto para empleadores como para los gobiernos. Si la fuerza laboral disponible no posee la experiencia o las habilidades requeridas, sean duras o blandas, entonces se deben tomar medidas para asignar recursos de capacitación y desarrollo para cubrir la brecha.

Superar la escasez de talentos

Ante la pregunta de qué estrategias estaban usando para superar los problemas para cubrir puestos de trabajo, la respuesta más común de los empleadores (21%) fue que brindan capacitación y desarrollo extra al personal existente (Figura 10). Casi un cuarto de los empleadores manifestó que estaba cambiando su estrategia de reclutamiento, con un 13% que amplía su búsqueda fuera de la región local y un 11% que cambia la manera de reclutar o publicitar sus puestos. Algunos empleadores asignaron a personas que no contaban en el momento con las habilidades para el puesto pero que contaban con el potencial para desarrollarlas (10%), otros enfocaron sus esfuerzos en retener el personal existente o aumentar los sueldos iniciales (8%). Poner mayor énfasis en mejorar el flujo de candidatos y asociarse con institutos de enseñanza fueron las tácticas primarias para el 6% de los consultados, en cada caso, mientras que otro 5% de los empleadores recurrieron a aumentar sus paquetes de beneficios (incluso con bonificaciones por aceptar el empleo) y un 4% amplió su búsqueda fuera del país o fortaleció el énfasis en las oportunidades de desarrollo en su compañía.

FIGURA 10. ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ MUNDIAL DE TALENTOS



A pesar de que el 73% de los consultados citó la falta de experiencia, habilidades o conocimientos como la primera causa de los problemas que tiene para cubrir puestos, apenas uno de cada cinco empleadores se está concentrando en la capacitación y el desarrollo para cubrir la brecha, y apenas el 6% está trabajando más estrechamente con institutos de enseñanza para crear programas que aborden la falta de conocimientos. Esta respuesta es una indicación alarmante de que los empleadores no están abordando adecuadamente la raíz de los problemas que existen por la falta de concordancia del talento, poniendo un mayor énfasis en la capacitación y el desarrollo y la asociación con actores externos para mejorar el flujo de candidatos calificados.

AMÉRICA

En América, se llevaron a cabo 10.337 entrevistas telefónicas en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá y Perú y vía internet en los Estados Unidos durante el levantamiento de la Encuesta de Expectativas de Empleo del segundo trimestre de 2011.

Problemas para cubrir puestos de trabajo

Los empleadores de América tienen más dificultades para cubrir puestos de trabajo que el promedio mundial, con un 37% de los empleadores que dijo que los problemas para conseguir trabajadores se deben a la falta de talentos disponibles (Figura 11). Este 37% representa la mayor proporción de empleadores que manifiesta tener problemas desde el inicio de la recesión económica mundial en 2008, y un incremento del 3% en comparación con la encuesta del año pasado (Figura 12).

FIGURA 11. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A FALTA DE TALENTOS – AMÉRICA

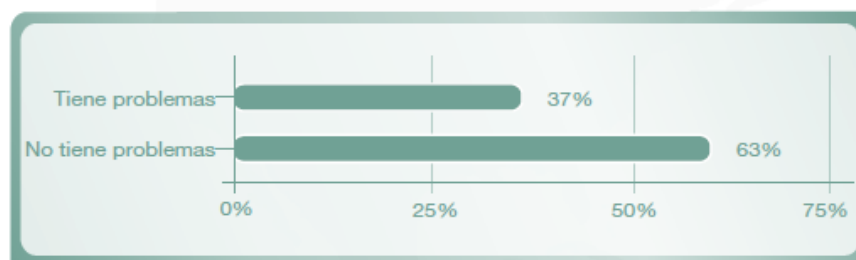
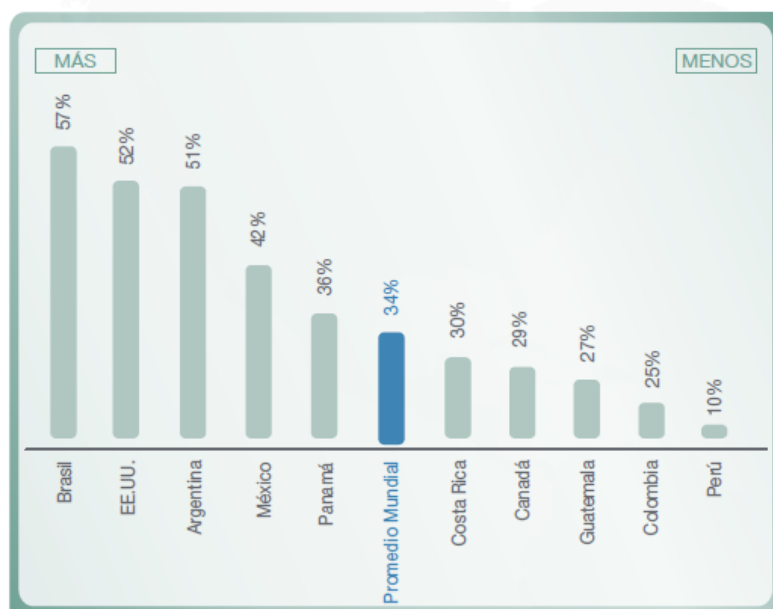


FIGURA 12. PORCENTUAL DE EMPLEADORES CON PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTOS DISPONIBLES



La región presenta notables diferencias en los porcentuales de empleadores que luchan por cubrir puestos de trabajo debido a la falta de talentos disponibles (Figura 13). Los empleadores de Brasil, en donde la recuperación ha sido bastante sólida, evidencian la mayor dificultad, con un 57% de los empleadores que dijo que tiene dificultades para cubrir vacantes. Más de la mitad de los empleadores de los EE. UU. y Argentina manifestó tener dificultad (52% y 51%, respectivamente). Los empleadores mexicanos también muestran más inconvenientes, con un 42% de los consultados que dijo que tiene problemas para cubrir puestos. En contraste, los empleadores peruanos muestran la menor dificultad, con un 10% que dijo que tiene problemas. Por otro lado, los empleadores de Colombia, Guatemala, Canadá y Costa Rica evidenciaron menos dificultad que el promedio para conseguir el talento que necesitan.

FIGURA 13. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS POR PAÍS - AMÉRICA



Puestos más difíciles de cubrir en América

Los puestos más difíciles de cubrir en América se asemejan mucho a los de la lista mundial, con técnicos, representantes de ventas y trabajadores con oficios calificados e ingenieros al tope de la lista de vacantes problemáticas (Figura 14). Los puestos para técnicos y representantes de ventas también lideraban la lista el año pasado, mientras que los trabajadores con oficios calificados y los ingenieros ascendieron en la lista. Los choferes también treparon en la lista regional del noveno lugar en 2010 al sexto en 2011 (Figura 15).

FIGURA 14. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN AMÉRICA

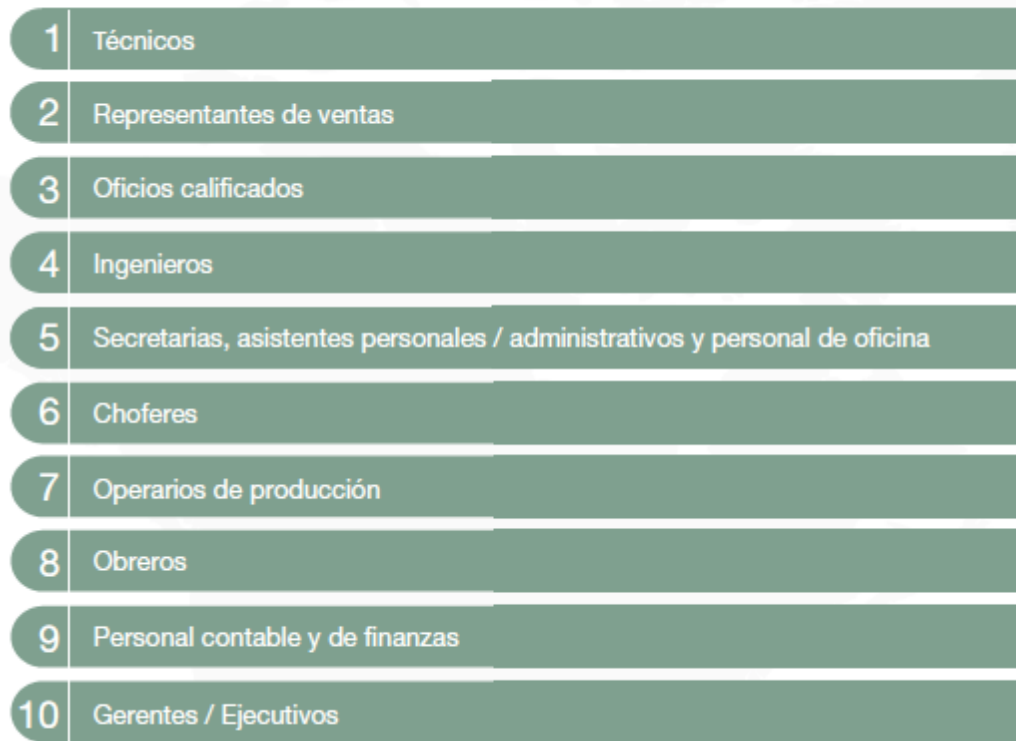


FIGURA 15. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN AMÉRICA (COMPARACIÓN 2006-2011)

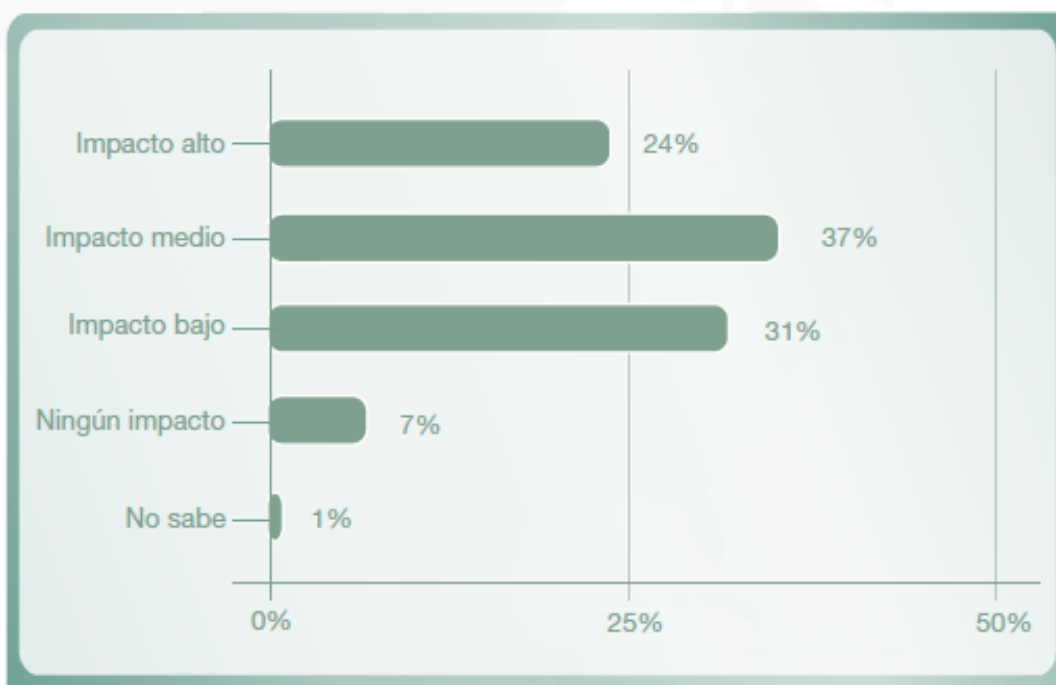
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TÉCNICOS	3	5	1	1	1	1
REP. DE VENTAS	1	2	7	6	2	2
OFICIOS CALIFICADOS	*	7	3	9	4	3
INGENIEROS	2	9	2	5	8	4
SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES / ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE OFICINA	6	*	6	9	3	5
CHOFERES	7	8	*	*	9	6
OPERARIOS DE PRODUCCIÓN	9	1	5	2	5	7
OBROEROS	4	4	8	3	6	8
PERS. CONTABLE Y DE FINANZAS	*	3	11	3	7	9
GERENTES / EJECUTIVOS	*	*	4	7	10	10

* No figuran entre los 10 puestos más citados por los empleadores.

Impacto de los puestos sin cubrir

Ante la pregunta de si los puestos sin cubrir afectan a otras partes interesadas importantes, el 61% de los empleadores de América manifestó que la dificultad para ocupar la vacante en el momento oportuno tuvo un impacto alto o medio, lo que indica que los puestos sin cubrir son un verdadero problema para la productividad en la región (Figura 16). Por otro lado, el 31% de los empleadores declaró que los puestos sin cubrir tienen un impacto bajo en los actores más importantes y el 7% dijo que no hay impacto.

FIGURA 16. IMPACTO EN ACTORES IMPORTANTES



Causas de la dificultad para cubrir puestos

En América, los factores específicos de los candidatos lideran la lista de las causas por las que las organizaciones tienen problemas para cubrir puestos (Figura 17). Las causas más citadas por los empleadores en América fueron la falta de experiencia (32%), más que cualquier otra región, y la falta de conocimientos técnicos (24%), lo cual indica que los empleadores sencillamente no consiguen los candidatos con la experiencia y la capacidad necesarias para hacer el trabajo. Al igual que la tendencia mundial en cuanto a los factores ambientales, la falta de candidatos disponibles también fue citada por más de uno de cada cinco empleadores (23%). Por otro lado, la falta de requisitos formales / académicos (21%) o postulantes que pretendían una mejor retribución (18%) también impiden que los empleadores puedan cubrir puestos de trabajo

FIGURA 17. CAUSAS DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS - AMÉRICA

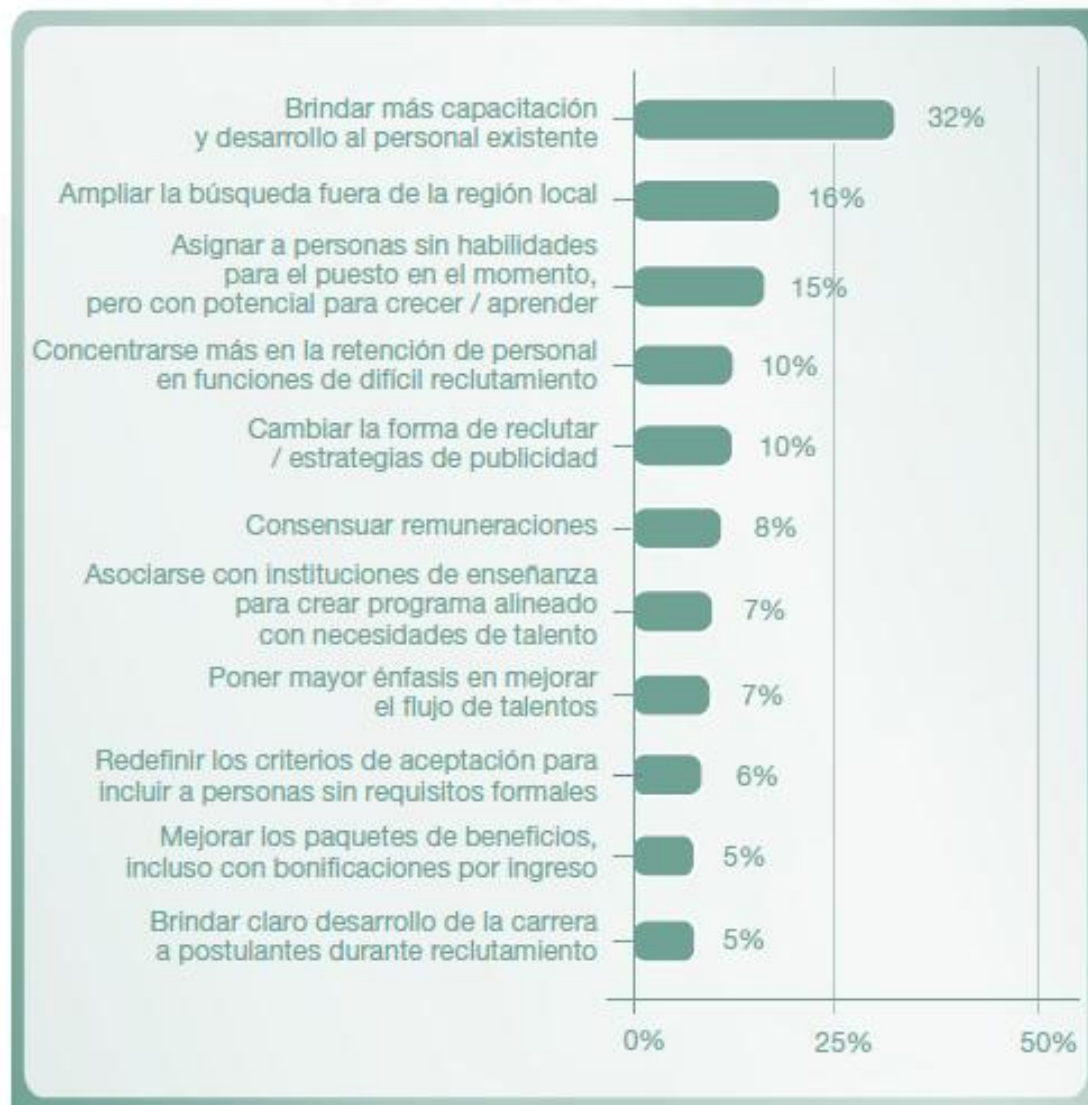


Superar la dificultad para cubrir los puestos disponibles

Se consultó a los empleadores de América qué estrategias estaban implementando para superar los problemas que tenían para cubrir las vacantes. La estrategia más común es la de ofrecer capacitación y desarrollo para el personal existente, con un 32% de ellos adoptando esta solución, una cifra mayor que la del promedio mundial (21%), pero sigue siendo una pequeña cantidad de empleadores que ha tomado medidas proactivas para abordar el problema de la falta de concordancia de las habilidades (Figura 18).

Los empleadores también están implementando otras tácticas además de las iniciativas específicas de capacitación y desarrollo, entre las que se encuentran: extender su búsqueda fuera de la región local (16% –el porcentaje más alto de las tres regiones–); asignar a personas que en el momento no poseen las habilidades pertinentes pero que cuentan con el potencial para adquirirlas (15%) y concentrarse en retener el personal con el que cuentan en las funciones clave (10%).

FIGURA 18. ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO EN AMERICA



ASIA-PACÍFICO

En Asia-Pacífico, se realizaron 11.167 entrevistas telefónicas a empleadores de Australia, China, Hong Kong, la India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.

Problemas para cubrir puestos

En la encuesta de 2011, el 45% de los empleadores de Asia-Pacífico dijo que tenía problemas para cubrir vacantes laborales debido a la falta de talentos disponibles (Figura 19). Esto representa un aumento de cuatro puntos porcentuales sobre la respuesta del año pasado y el porcentual más alto de dificultad desde que comenzó la encuesta en 2006 –un aumento de 17 puntos porcentuales durante los seis años (Figura 20)–. Evidentemente, el mercado laboral está sufriendo nuevas presiones. Este firme aumento contrasta con los resultados de otras regiones, y probablemente está relacionado con el hecho de que muchos de los países encuestados en la región recibieron un menor impacto de la recesión económica mundial y vivieron una recuperación más temprana y sólida. Los resultados de la Encuesta de Expectativas de Empleo de Manpower sobre la contratación de personal por parte de los empleadores lo confirma, ya que en países como China e India, los empleadores siguen teniendo una fuerte expectativa de contratación de trabajadores, y sólo hay una determinada cantidad de candidatos calificados disponibles en el mercado.

FIGURA 19. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A FALTA DE TALENTOS – ASIA-PACÍFICO

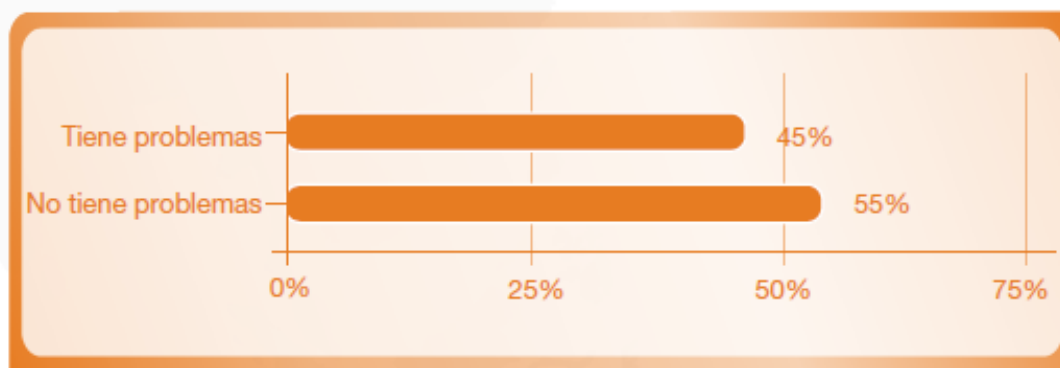


FIGURA 20. PORCENTUAL DE EMPLEADORES CON PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTOS DISPONIBLES

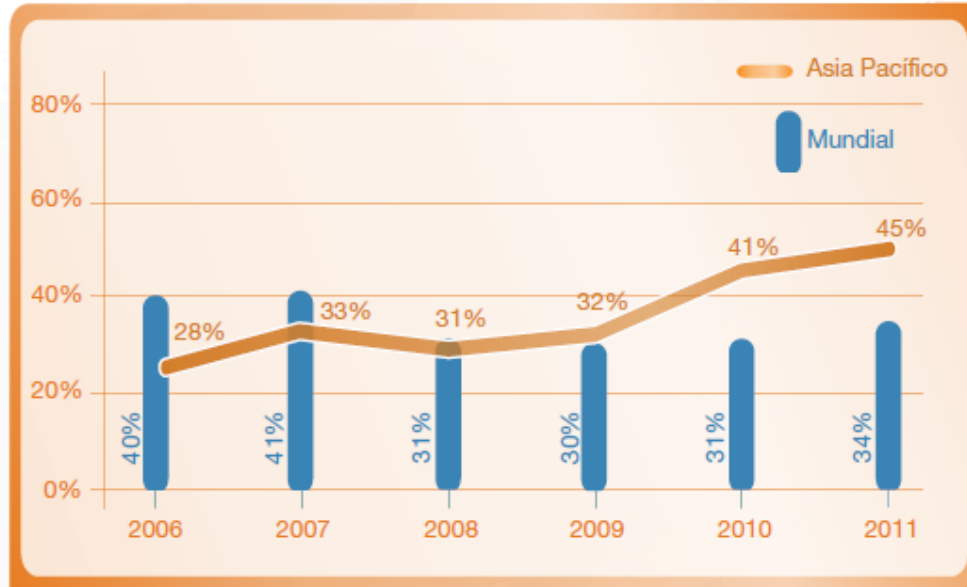
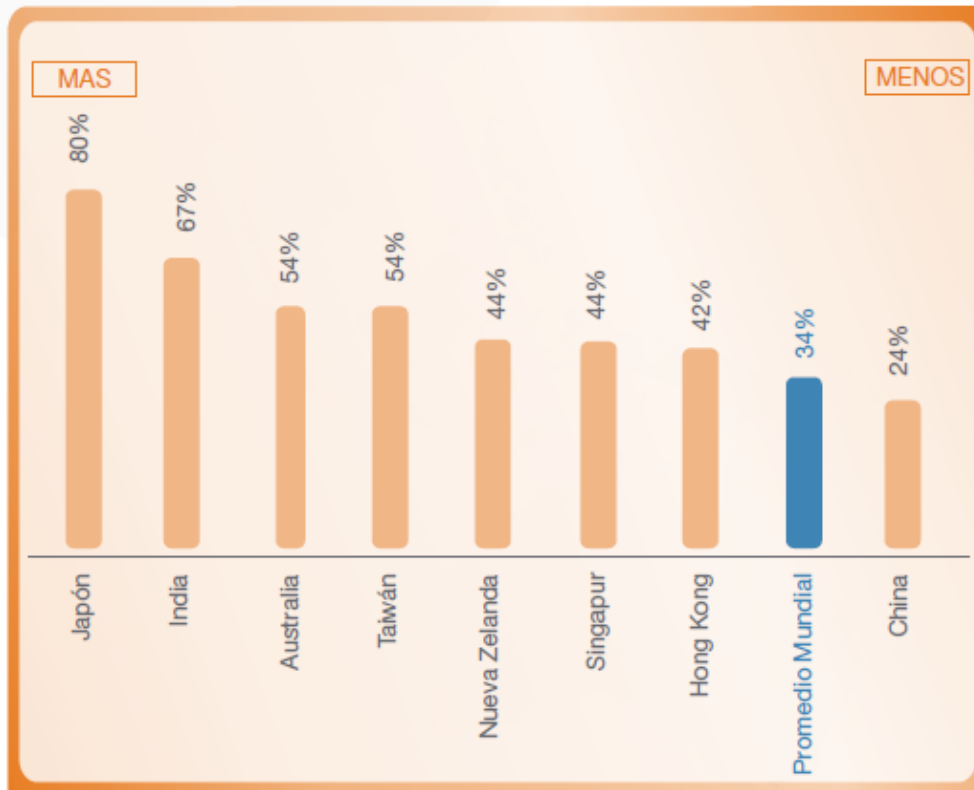


FIGURA 21. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS POR PAÍS - ASIA-PACÍFICO



Cubrir los puestos de trabajo vacantes fue muy problemático en la región para la mayoría de los países en los que se llevó a cabo la encuesta, con un 80% de los empleadores de Japón que dijo tener dificultades. Los empleadores de la India (67%), Australia (54%) y Taiwán (54%) también manifestaron más problemas que el promedio regional y todos

origen, de las relaciones laborales y los sindicatos. (Figura 21). Personal que los empleadores
Puestos más difíciles de cubrir en Asia-Pacífico

Ante la pregunta de qué puesto era el más difícil de cubrir, los empleadores de Asia-Pacífico citaron a los representantes de ventas, los técnicos y los obreros como los más difíciles de conseguir debido a la falta de talento disponible (Figura 22). Los representantes de ventas fue el puesto más problemático de la región en todos los años en los que se llevó a cabo la encuesta. Los obreros y los investigadores ascendieron en la lista en comparación con otros años, mientras que los trabajadores con oficios calificados y los ejecutivos / gerentes descendieron y los operarios de producción ya no están en la lista de los 10 puestos más difíciles de cubrir

FIGURA 22. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ASIA-PACÍFICO

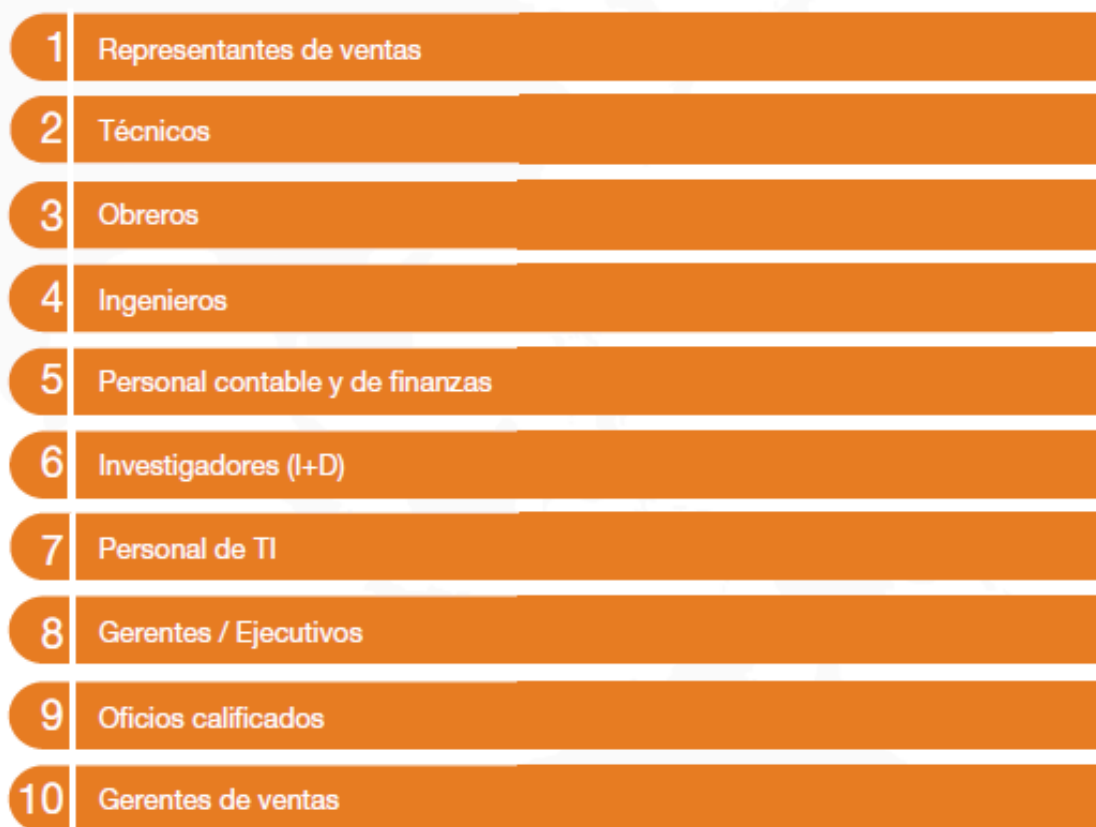


FIGURA 23. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ASIA-PACÍFICO
(COMPARACIÓN 2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
REP. DE VENTAS	1	1	1	1	1	1
TÉCNICOS	3	3	3	3	2	2
OBREROS	*	8	9	7	10	3
INGENIEROS	2	2	2	5	3	4
PERS. CONTABLE Y DE FINANZ.	5	7	7	6	7	5
INVESTIGADORES (I+D)	10	*	*	*	*	6
PERSONAL DE TI	4	9	6	7	9	7
GERENTES / EJECUTIVOS	7	4	5	4	5	8
OFICIOS CALIFICADOS	8	5	4	2	4	9
GERENTES DE VENTAS	*	*	*	*	8	10

* No figuran entre los 10 puestos más citados por los empleadores.



Europa, Oriente Medio y África (EMEA)

En Europa, Oriente Medio y África, se encuestaron 18.137 empleadores de Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Noruega, los Países Bajos, Polonia, República Checa, el Reino Unido, Rumania, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía.

Problemas para cubrir puestos de trabajo

Ante la consulta, uno de cada cuatro empleadores de EMEA declaró que tiene problemas para cubrir puestos debido a la escasez de talentos (Figura 24). Aunque esta cifra se encuentra por debajo del promedio mundial, y probablemente debido al muy elevado desempleo en varios países europeos, representa un incremento de tres puntos porcentuales en comparación con el porcentual de 2010 y el más alto desde 2008.

El nivel de dificultad para conseguir trabajadores es variado en la región, con los empleadores de Rumania que manifestaron más problemas; el 53% de los consultados rumanos tiene dificultades para cubrir puestos debido a la falta de talentos disponibles (Figura26). En Turquía, Suiza, Bulgaria, Grecia, Alemania y Bélgica también están viviendo más problemas que el promedio para cubrir vacantes. Por otro lado, los empleadores de Francia, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Sudáfrica y España tienen menos problemas que el promedio. En Noruega, Irlanda y Polonia, los empleadores tienen bastante menos dificultad para conseguir personal que sus pares de la región, con apenas un 9%, 5% y 4%, respectivamente, que afirmaron que tienen problemas.

FIGURA 24. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A FALTA DE TALENTOS - EMEA

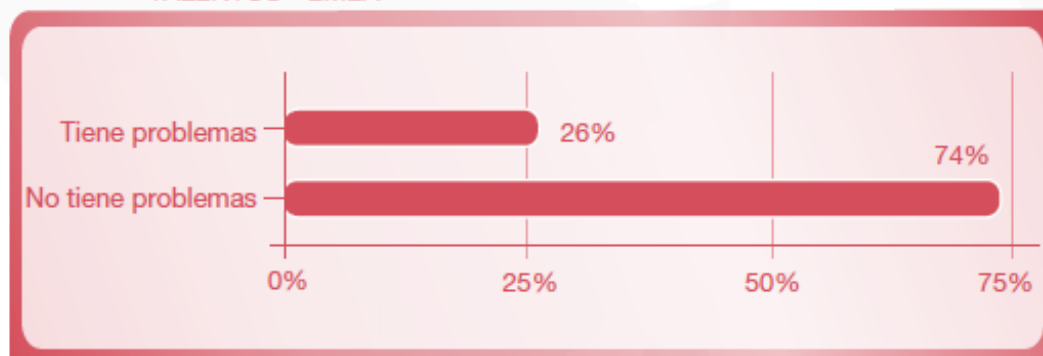


FIGURA 25. PORCENTUAL DE EMPLEADORES CON PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTOS DISPONIBLES



FIGURA 26. PROBLEMAS PARA CUBRIR PUESTOS POR PAÍS - EMEA

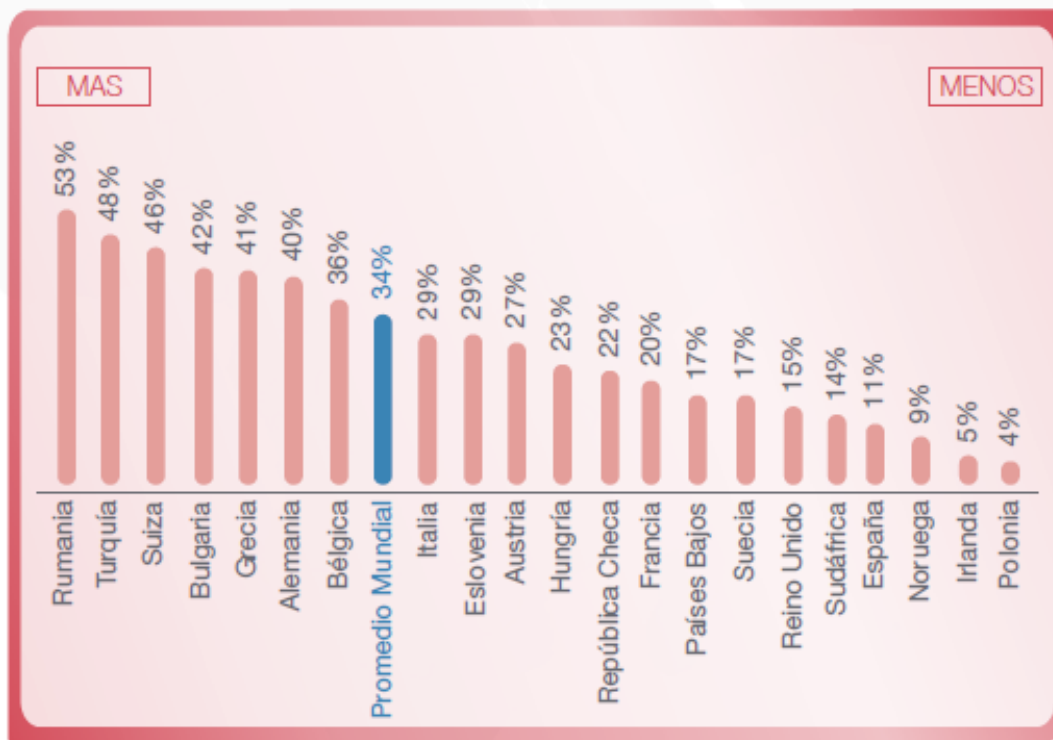


FIGURA 27. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN EMEA

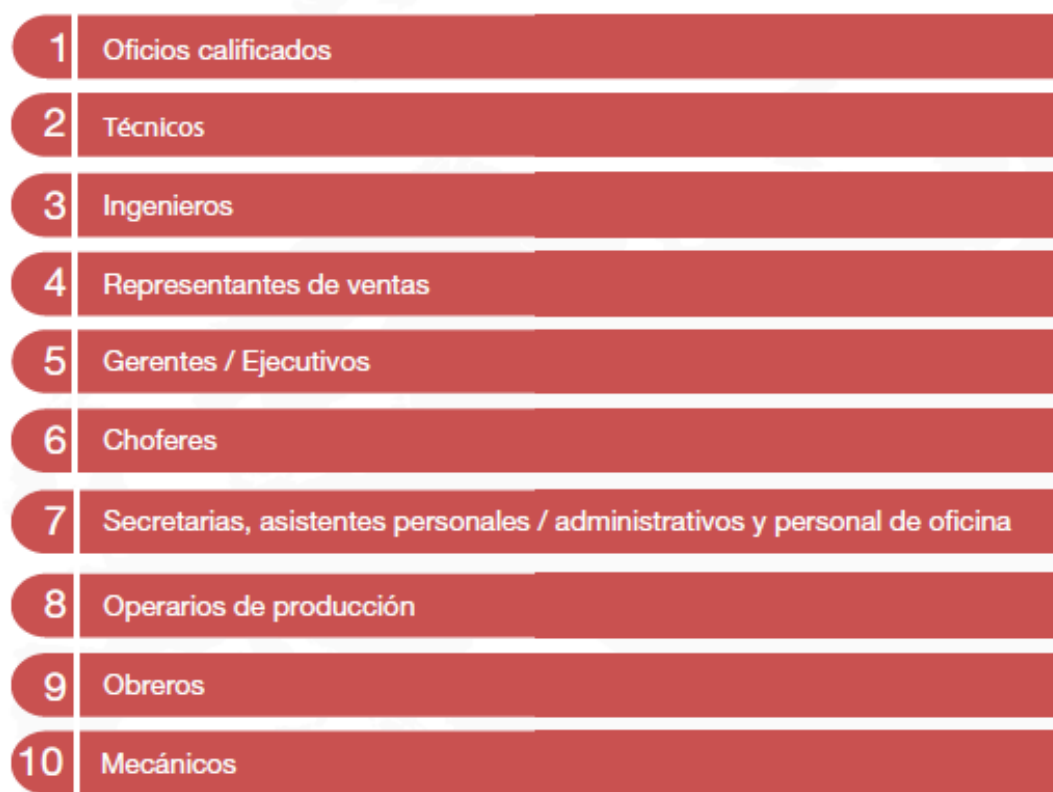


FIGURA 28. 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN EMEA (COMPARACIÓN 2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
OFICIOS CALIFICADOS	2	1	1	1	1	1
TÉCNICOS	10	2	2	3	3	2
INGENIEROS	7	3	4	4	6	3
REPRESENTANTES DE VENTAS	1	4	6	2	2	4
GERENTES / EJECUTIVOS	*	*	8	6	*	5
CHOFERES	5	5	3	5	4	6
SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES / ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE OFICINA	9	6	9	*	8	7
OPERARIOS DE PRODUCCIÓN	3	*	*	*	*	8
OBREROS	*	8	5	7	*	9
MECÁNICOS	*	*	7	10	*	10

* No figuran entre los 10 puestos más citados por los empleadores.

Puestos más difíciles de cubrir en EMEA

Los puestos de oficios calificados se ubicaron como los más difíciles de cubrir en la región por quinto año consecutivo, mientras que los técnicos y los ingenieros subieron al segundo y tercer lugar y los representantes de ventas bajaron al cuarto lugar más problemático, en comparación con la encuesta de 2010 (Figura 27). Los puestos para gerentes y ejecutivos fueron mencionados por más empleadores este año, trepando al quinto lugar en dificultad este año (Figura 28). Choferes, secretarias, asistentes personales y administrativos, operarios de producción, mecánicos y obreros completan la lista de los puestos con los que los empleadores tienen más problemas para conseguir gente en EMEA.



Sobre la encuesta

En enero de 2011, se llevaron a cabo 39.641 entrevistas telefónicas en 39 países: 10.337 a empresas en países de América, 11.167 en Asia-Pacífico y 18.137 en Europa, Oriente Medio y África (EMEA).

El margen de error correspondiente a cada país para la Encuesta sobre la Escasez de Talentos 2011 se detalla a continuación:

AMÉRICA		EMEA	
Argentina	+/- 3.5%	Alemania	+/- 3.1%
Brasil	+/- 3.3%	Austria	+/- 3.6%
Canadá	+/- 2.2%	Bélgica	+/- 3.6%
Colombia	+/- 3.6%	España	+/- 3.1%
Costa Rica	+/- 3.6%	Francia	+/- 3.1%
Guatemala	+/- 3.9%	Grecia	+/- 3.6%
EE.UU.	+/- 2.7%	Hungría	+/- 3.6%
México	+/- 2.1%	Irlanda	+/- 3.9%
Panamá	+/- 3.9%	Italia	+/- 3.1%
Perú	+/- 3.7%	Noruega	+/- 3.6%
ASIA PACÍFICO		Países Bajos	+/- 3.6%
Australia	+/- 2.2%	Polonia	+/- 3.6%
China	+/- 1.5%	Reino Unido	+/- 2.1%
Hong Kong	+/- 4.8%	República Checa	+/- 3.6%
India	+/- 2.8%	Rumania	+/- 3.6%
Japón	+/- 3.1%	Sudáfrica	+/- 3.6%
Nueva Zelanda	+/- 3.8%	Suecia	+/- 3.6%
Singapur	+/- 3.9%	Suiza	+/- 3.6%
Taiwán	+/- 3.0%	Turquía	+/- 3.1%

Obsérvese que la Encuesta sobre la Escasez de Talentos siempre lista solamente los 10 puestos de trabajo que los empleadores identificaron como los de mayor dificultad para cubrir. Es absolutamente posible que los empleadores hayan identificado otros puestos como difíciles de cubrir, pero no en las cantidades para estar dentro de los 10 puestos más mencionados.

Otras investigaciones de ManpowerGroup

Para conocer más sobre la falta de correspondencia del talento y otros temas del mercado laboral, visite nuestro centro de investigaciones (Research Center) en www.manpowergroup.com

Sobre ManpowerGroup

Fundada en 1965, Manpower Argentina tiene en todo el país más de 2.400 clientes y más de 80 sucursales distribuidas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires y las principales ciudades del interior.

manpower.com.ar

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN), líder mundial en soluciones innovadoras para el mercado laboral, crea y presta soluciones de alto impacto que le permiten a los clientes alcanzar sus objetivos comerciales y mejorar su competitividad. Con más de 60 años de experiencia y ventas por 19 mil millones de dólares, la empresa genera la creación de valor a través de un paquete integral de soluciones innovadoras que ayudan a los clientes a tener éxito en la Era de la Humanidad. Estas soluciones cubren el abanico completo de los requerimientos que dependen del talento, desde el reclutamiento y la evaluación, la capacitación y el desarrollo y la gestión de la carrera, hasta la tercerización y la consultoría en recursos humanos. ManpowerGroup sigue teniendo la red de oficinas más grande del mundo y es líder en su sector con casi 3.900 oficinas en más de 80 países y territorios, por lo que cuenta con una combinación dinámica de su inigualable presencia en el mundo con el valioso conocimiento y experiencia local para satisfacer las necesidades de sus 400.000 clientes anuales de todas las industrias, entre los que figuran empresas pequeñas y medianas, locales, multinacionales y globales.

Para conocer más sobre cómo ManpowerGroup puede ayudarlo en la Era de la Humanidad, ingrese en: manpowergroup.com