



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **LA CAPACITACIÓN DEL POSTULANTE DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

*Cómo integrar un Programa de Pasantía Educativa dentro de una Política de Empleo*

*Rocío Fernández*

Firma alumna

-----

Firma tutor

**Alumna: Rocío Belén Fernández Zarlenga**

**Mail alumna: [rociobfernandez@gmail.com](mailto:rociobfernandez@gmail.com)**

**Director Tesis: Javier Serrano**

**Mail director: [javiermariaserrano65@gmail.com](mailto:javiermariaserrano65@gmail.com)**

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

1. Introducción.....	4
1.1 Contexto	
1.2 Presentación breve de la situación problemática	
1.3 Objetivos	
2. Situación problemática.....	8
3. Marco referencial para el abordaje conceptual.....	11
3.1 Estado del arte	
3.2 Definición de los objetos de estudio	
4. Determinación de la solución.....	28
4.1 Selección de criterios y definición de indicadores para alcanzar la solución propuesta	
4.2 Elección de la solución	
5. Diseño de la solución.....	32
5.1 Diseño preliminar	
5.2 Diseño detallado	
5.2.1 Detección de las necesidades de capacitación	
5.2.2 Implementación y realización del programa de capacitación siguiendo los estándares del Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral.	
5.2.3 Evaluación de los resultados a través de técnicas de evaluación de potencial y detección de talento	
5.2.4 Retroalimentación	
5.3 Especificación	
6. Consideraciones finales o conclusiones .....	48
7. Referencias bibliográficas .....	51

## **Dedicatoria**

*Dedico este trabajo a mi madre, quien siempre me permitió y me impulsó a hacer las cosas a mi manera. Ella confiaba en mí y sabía que todo lo que hiciera saldría bien.*

## **Agradecimientos**

Luis Van Morlegan, a través de su entusiasmo, dedicación y compromiso, logró hacerme sentir una conexión especial con esta maestría. Siempre estuvo dispuesto a ayudarme y a apoyarme para llevarla a cabo. ¡Gracias, Luis!

Comencé este proyecto en 2015. Muchas personas estuvieron involucradas en mi desarrollo profesional y personal durante estos cinco años, en los que mi vida dio muchas vueltas, pero gracias a algunas de ellas, no perdí mi objetivo profesional.

Quiero agradecer especialmente a mi amiga y compañera de maestría, Lucía, quien me apoyó y acompañó desde el principio en el desarrollo de este trabajo; a mi tutor, Javier, por nunca dejar de confiar en mí; y a mi compañero de vida, Lucas, quien, en estos últimos cuatro años, ha estado a mi lado brindándome amor y confianza.

A lo largo de mi carrera profesional, existieron algunas personas que, a través de su experiencia y sus valores, le dieron una dirección especial a mi profesión. Agradezco a la Universidad de Buenos Aires por presentarme a Luis Roa, Claudio Alonzo y Javier Serrano. También, a Adriana Escariz, Juan Carlos Lubschik, José Luis Laflito y Carlos Romandetto, quienes vieron mi potencial y me enseñaron a convertirme en la profesional en Recursos Humanos que soy hoy.

## **Resumen**

Las Pasantías Educativas (PE) para jóvenes consisten en programas de formación complementaria que permiten articular la educación formal que los jóvenes reciben en las instituciones académicas, con los conocimientos adquiridos en la práctica profesional. Esto posibilita el desarrollo de sus competencias laborales y los integra en grupos sociales de organizaciones específicas.

Una PE que incorpore, dentro de su estructura, el desarrollo de competencias laborales requeridas para puestos de trabajo clave de una organización y que, a su vez, estas competencias sean evaluadas a través de una herramienta formal permitiría visualizar a las PEs como una fuente de reclutamiento de personal. Sin embargo, en ciertos casos, las PEs funcionan más como un modo alternativo de contratación para cubrir ciertos puestos por un período corto, de bajo costo económico, que como programas de formación complementaria. Asimismo, hay situaciones en las que las PEs no se encuentran alineadas con los procesos de selección ni con los programas internos de capacitación laboral, lo que podría representar una debilidad en la gestión, tanto de las pasantías como de los procesos de selección de personal.

En la búsqueda de optimizar estos procesos de selección de personal, en este trabajo de investigación se presentará un Programa de Reclutamiento que pueda ser utilizado como una instancia de formación profesional y que, a su vez, logre ser una herramienta de detección de talento. ¿Cómo? A través de la inclusión de Pasantías Educativas dentro de su estructura, con instancias de evaluación de potencial, habilidades y competencias de los y las pasantes.

## **1. Introducción**

### **1.1. Contexto**

La teoría sobre Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral “propone articular las características, las necesidades y las perspectivas de la práctica profesional con las del proceso formativo” (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004,

pág. 90), por medio de la inclusión de objetivos que permitan expresar el saber hacer específico requerido por el puesto de trabajo profesional, y con la incorporación de subobjetivos u objetivos secundarios, orientados a capacidades que contribuyan al aprendizaje de ese saber hacer.

Este trabajo se propone establecer un vínculo teórico-normativo entre el enfoque sobre Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral, la Ley Argentina de Pasantías Educativas y la Instrucción 19<sup>1</sup> sobre pasantías en la OIM.

La Ley de Pasantías Educativas (N ° 26.427) de Argentina, determina que las "pasantías educativas" deben asegurar que los y las pasantes:

- Incorporen saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo del trabajo;
- Adquieran conocimientos que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inserción en el ámbito laboral;
- Aumenten el conocimiento y manejo de tecnologías vigentes.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Agencia de Naciones Unidas especializada en migraciones, posee un programa de pasantías focalizado en la formación del o la pasante y en su desarrollo profesional dentro de la Organización, regulado a través de la Instrucción 19 (Instrucción sobre Pasantías en la OIM). La Instrucción 19 se funda en dos objetivos principales: *“a) brindar un marco mediante el cual los jóvenes de diversos orígenes académicos y geográficos puedan enriquecer su formación académica, adquiriendo experiencia en el campo de la migración o de la administración pública internacional; y b) promover asistencia a la OIM a través de jóvenes calificados y especializados en diversas esferas profesionales”* (OIM, 2019, p. 1).

Al comparar ambas regulaciones con la teoría sobre Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral se evidencian algunos aspectos que podrían generar dificultades en el desarrollo de una Pasantía Educativa como proceso de formación profesional.

---

<sup>1</sup> La Instrucción 19 sobre Pasantías en la OIM establece las condiciones y los procedimientos para la contratación de pasantes en la OIM. Determina los procedimientos y requisitos de contratación de los y las pasantes, las condiciones de contratación tanto legales como económicas, la metodología de evaluación, entre otras.

Será, entonces, la intención de este trabajo de investigación crear un vínculo teórico-normativo que sirva como aporte práctico para incrementar los beneficios que las PEs brindan tanto a los y las pasantes como a las Organizaciones. Se buscará, a través del análisis de ambas normativas, la Ley N° 26.427 y la Instrucción 19 de OIM, diseñar una herramienta para que las pasantías se articulen con los Programas de Selección de Personal en dicha Organización de NNUU.

## 1.2. Presentación breve de la situación problemática

Chiavenato explica que la capacitación “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” y afirma que los objetivos de la capacitación deben estar ubicados en el corto plazo, ser restringidos e inmediatos y “proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él”. Asimismo, señala que la capacitación laboral “obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo” (Chiavenato, 2007).

Asociar los objetivos de una capacitación al desarrollo profesional del o de la pasante con relación a un puesto o función laboral permite reafirmar la característica de las PEs como herramienta de capacitación laboral. En la Instrucción 19 de la OIM se evidencian rasgos propios de una capacitación laboral, como, por ejemplo, en la sección 7, donde se establece que el supervisor deberá:

- a) Tratar de asegurarse de que las tareas del pasante estén relacionadas con su campo de estudio, sean significativas tanto para el departamento, división, oficina o unidad como para el pasante, y tengan un nivel adecuado de complejidad y variedad;
- b) Preparar los objetivos de aprendizaje, describiendo las tareas del pasante en el departamento, división, oficina o unidad;
- c) Formular observaciones constructivas al pasante acerca de su desempeño.

Sin embargo, en dicha Instrucción, no se encuentran referencias a un programa o dinámica preestablecida o Estructura Curricular Modular que, de acuerdo con el

enfoque de Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral, posibilite orientar al supervisor en el proceso de capacitación del pasante.

Asimismo, utilizando el Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral se puede generar un vínculo claro entre las PEs y los procesos de selección de personal. Si bien existe una relación formal entre la Instrucción 19 y el Programa de Selección de Personal de la OIM (la OIM le asigna un valor diferencial a los candidatos que realizan pasantías allí<sup>2</sup>), no es posible identificar aspectos concretos que vinculen ambos programas. Por ello y en línea con la idea de que las normas de competencias logran instituir “pisos a los desempeños esperados y deseados”, (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004) se considera que añadir conceptos y herramientas de formación y evaluación por competencias al diseño de las pasantías podría permitir alinear aún más el perfil de los candidatos que realicen pasantías en la OIM con los requerimientos de la Institución, en cuestiones de resultados de desempeño.

Detectar las diferencias existentes entre la Instrucción 19 de la OIM y la Ley Argentina de Pasantías Educativas, en relación a la teoría sobre el diseño de una capacitación laboral, nos permitirá precisar la complejidad de la problemática planteada, como así también proponer alternativas que posibiliten consolidar la función de las PEs como herramienta de capacitación laboral.

### 1.3. Objetivos

Partiendo de la premisa de que las pasantías educativas están diseñadas formalmente como herramientas de capacitación laboral, nuestro primer objetivo será identificar posibles discrepancias entre la Ley de Pasantías Educativas de Argentina

---

<sup>2</sup> En el punto 6.17. de la Instrucción 233 sobre Contratación de Personal para Puestos con Grado Asignado (avisos de vacante y avisos especiales de vacante), se establece que “la experiencia pertinente a tiempo completo (incluidos los contratos en prácticas para abogados y de residencia para doctores) corresponderá al 100%, mientras que la experiencia a tiempo parcial se computará de manera prorrateada. La experiencia de prácticas no contará a la hora de calcular los años mínimos de experiencia requerida, a menos que haya tenido lugar en el seno de la Organización, en cuyo caso se computará al 100%”.

(Ley 26.427) y la Instrucción 19 de la OIM, con la teoría existente sobre capacitación laboral.

Este trabajo se plantea como un aporte práctico para los Programas de Pasantías de la OIM, por lo que el segundo objetivo será proponer mejoras que permitan transformar el rol de las pasantías como proceso de aprendizaje.

Finalmente, y en relación a la idea de que a través del Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral podemos generar un vínculo consistente entre las PEs y los procesos de selección de personal, intentaremos establecer formas de optimizar el vínculo entre las pasantías de la OIM y el sistema de selección de personal de la Institución.

## **2. Situación problemática**

Analizando la estructura de las Pasantías Educativas en la OIM y la Ley Argentina de Pasantías, es posible determinar que ambas son una herramienta de formación profesional. Esta afirmación se evidencia, por ejemplo, en el segundo artículo de la Ley 26.427, que define que la Pasantía Educativa es un conjunto de actividades formativas que realizan los estudiantes en empresas y organismos públicos (...), sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico (Ley 26.427, 2008). Por su parte, el Anexo 1 de la Instrucción 19 de la OIM determina el establecimiento de "Objetivos de Aprendizaje" de las tareas y responsabilidades del puesto a cubrir durante el programa.

Reafirmando, entonces, la necesidad de estructurar ambas normativas dentro de los parámetros de la capacitación laboral, se utilizará la teoría sobre Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004) como base teórica para precisar las diferencias teórico-normativas existentes y proponer alternativas de mejora.

Respecto de la teoría sobre capacitación basada en competencias laborales, las autoras explican que "el Diseño Curricular Basado en Competencias responde, por

un lado, al escenario actual en el cual el trabajador debe tener la capacidad de prever o de resolver los problemas que se le presentan, proponer mejoras para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado -en menor o mayor grado- en la planificación y en el control de sus actividades. Por otro lado, responde a las investigaciones acerca del aprendizaje, en tanto propone una organización que favorece el aprendizaje significativo y duradero”. Asimismo, la teoría explica que, “con la finalidad de orientar la práctica educativa en el ámbito de los centros de formación profesional”, en el diseño curricular se deben especificar los siguientes componentes pedagógico-didácticos:

- Intenciones
- Objetivos
- Contenidos
- Metodologías
- Secuencia de contenidos
- Selección de materiales
- Criterios de enseñanza y de evaluación.

En este sentido, se puede afirmar que la Ley Nacional de Pasantías contempla, en su diseño, objetivos y contenidos pedagógico-didácticos. Por ejemplo, el artículo 6 enumera los requisitos que deben constar en “los convenios de pasantías educativas”, dentro de los cuales menciona a las “características y condiciones de realización de las actividades que integran las pasantías educativas y el perfil de los pasantes” y a los “planes de capacitación tutorial que resulten necesarios” (Ley 26.427, 2008). Sin embargo, carece de una propuesta metodológica y una definición clara en cuanto a criterios de enseñanza y evaluación.

Una propuesta metodológica debería comprender la “descripción de estrategias pedagógicas pertinentes”, con el fin de promover “actividades formativas orientadas al desarrollo de las capacidades propuestas como objetivos”. Por su parte, los criterios de enseñanza y evaluación refieren a “las evidencias de procesos y de producto (...) que permiten verificar el desarrollo de las capacidades propuestas como objetivos (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004). Por ejemplo, el artículo 18 de la Ley menciona instancias para evaluar el desempeño de los pasantes, pero no exige la

inclusión de fundamentos concretos y/o indicadores para dicho análisis. El apartado dice que los profesores guías y tutores deberán elaborar “informes periódicos, que se incorporarán al legajo individual de cada acuerdo establecido en el artículo 10. En el término de TREINTA (30) días corridos posteriores a la finalización de la Pasantía Educativa, los tutores designados deben remitir a la unidad educativa un informe con la evaluación del desempeño del pasante. Las partes firmantes extenderán en todos los casos a los pasantes un certificado de pasantía educativa en el que conste la duración de la pasantía y las actividades desarrolladas; asimismo, a su solicitud se extenderán certificaciones de las funciones cumplidas a los docentes guías y a los tutores, indicando la cantidad de pasantes y el tiempo de dedicación” (Ley 26.427, 2008).

Asimismo, en la Instrucción 19 de la OIM tampoco se evidencian lineamientos que exijan una metodología y/o criterios de enseñanza para el diseño de la pasantía, pero, al igual que la Ley Nacional de Pasantías, se hace referencia a una herramienta de evaluación que, en este caso, sí define criterios de evaluación específicos. El “formulario de evaluación de pasantías de la OIM”, anexo 2 de la Instrucción, instaura criterios concretos de evaluación del desempeño y competencias de los pasantes. Por ejemplo, la evaluación incluye preguntas como:

- “¿Cuán satisfactorio fue el desempeño del pasante a la hora de:
- ¿Trabajar con otras personas en su unidad u oficina?
- ¿Asumir responsabilidades?
- ¿Trabajar de forma independiente?
- ¿Aportar contribuciones como miembro del equipo?
- ¿Comunicarse por escrito?” (OIM, 2019).

La Instrucción de OIM sobre Pasantías Educativas contiene un anexo que permite definir los objetivos de aprendizaje de la pasantía. Sin embargo, el formulario no incluye una descripción de competencias del rol profesional en el que se va a formar al pasante. La teoría sobre Diseño Curricular Basado en Competencias afirma que “tomar como punto de partida (...) la identificación y la descripción de los elementos de competencia de un rol o de un perfil profesional promueve la articulación entre las

exigencias del mundo productivo y la formación profesional a desarrollar (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).

Dejando, entonces, en evidencia la existencia de vacíos metodológicos, tanto en la Ley Nacional de Pasantías Educativas como en la Instrucción 19 de la OIM, es que este proyecto se propone diseñar un Programa de Pasantías Educativas alineado con la teoría sobre competencias laborales y aportar ideas que permitan mejorar el rol de la Instrucción 19 sobre pasantías educativas en OIM como herramienta de capacitación laboral, buscando, asimismo, fortalecer su vínculo con el programa de selección de personal de la misma organización.

### **3. Marco referencial para el abordaje conceptual**

Se realiza una revisión de la literatura existente a través de fuentes de investigación, trabajos disponibles en la biblioteca digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, revisión del material y autores consultados en la Maestría de Dirección de Recursos Humanos de la cual tiene origen este trabajo de investigación, así como también se consultó a través del buscador académico de Google. Se seleccionaron libros y artículos académicos relacionados con el tema de estudio.

Como criterios de búsqueda se utilizaron las siguientes palabras clave: "Pasantías Educativas", "Procesos de Selección de Personal", "Reclutamiento y Selección de Personas", "Reclutamiento y Análisis de Selección y Comportamiento", "Métodos de evaluación por competencias".

A continuación, se presentan los principales autores de los conceptos abordados en el trabajo:

El trabajo elaborado por María Cristina Acosta y Mirta Vuotto -titulado: *La pasantía como recurso de aprendizaje dentro de las organizaciones: la percepción de los estudiantes universitarios*- permite comprender la historia de la Ley de Pasantías en Argentina, sus diferentes contribuciones y su implementación dentro del mercado laboral, los vínculos generados entre los miembros de la organización, los pasantes y

el tutor académico asignado, como así, sus “expectativas y las posibilidades de aprendizaje que esta práctica les brinda” (Acosta y Vuotto, 2001).

Para la obtención de referencias respecto del análisis de las nuevas tendencias de selección de personal, las herramientas y técnicas para analizar los perfiles de los candidatos de manera integral, como lo es la evaluación por competencias y *Assessment Center*, se ha consultado el libro *El Futuro del Talento de Hatum* (2011) y el trabajo realizado por Ángel José Olaz Capitán titulado: *Desarrollo Metodológico de un Assessment Center Basado en un Sistema de Gestión por Competencias* (2012)

Para conocer, desde una perspectiva sociológica, la relación de los jóvenes con los programas de pasantías, las últimas tendencias de inserción laboral en Argentina y las distintas opciones respecto del sistema educativo, se ha utilizado la compilación hecha por Claudia Jacinto titulada: *La Construcción Social de las Trayectorias Laborales de Jóvenes*, que trata sobre “las transiciones laborales de los y las jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, los límites y alcances de las políticas y dispositivos orientados a apoyarlas, y la construcción social de nuevas subjetividades y nuevas institucionalidades que inciden en sus trayectorias” (Jacinto, 2010).

La referencia teórica y los conceptos propuestos por Martha Alles, en su tesis doctoral *-Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales-* y su descripción sobre las características de la población con formación profesional sin experiencia laboral en relación a las expectativas de las organizaciones (Alles, 2006) han sido un importante aporte para el análisis por competencia en los procesos de selección de personal.

Para comprender las implicancias de los procesos de la capacitación laboral y formación profesional ha servido como inspiración el trabajo de Karina S. Paulo: *Efectividad en la administración de la capacitación*, donde se explica la importancia que tiene el proceso de medición de una capacitación y la baja trazabilidad de estos (Pablo, 2005).

Respecto de los elementos para diseñar un programa de formación laboral, se ha consultado en los siguientes documentos:

- La tesis doctoral del Dr. Ernesto Gore, titulada: *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos*. (Gore, 2001)
- El libro *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientación metodológicas*, que sustenta su teoría en la idea de que la capacitación y la formación profesional es una oportunidad de aprendizaje organizada y planificada, “en la cual se programa conscientemente la formación de las capacidades que permitirán dar sustento a la competencia laboral” (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).
- El manual *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. El autor brinda información concreta sobre los pasos para crear una capacitación laboral. En el capítulo “subsistema de desarrollo de recursos humanos” se explica cómo los procesos de desarrollo de recursos humanos, incluyendo actividades de capacitación, son los medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, aptitudes y habilidades para el trabajo, y se afirma que “las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones” (Chiavenato, 2007).

Se ha decidido realizar, para el trabajo de investigación, un análisis teórico entre la información encontrada sobre Programas de Formación Profesional y la legislación vigente sobre pasantías educativas en Argentina y la Instrucción 19 sobre Programas de Pasantías de la OIM. La teoría sobre currículas formativas basadas en normas de competencia laboral, desarrollada para el Programa de Certificación de Competencias Laborales, será la base del análisis teórico-comparativo entre el diseño de una capacitación laboral y la legislación vigente en Argentina y en OIM. Esta teoría presenta una propuesta metodológica para el diseño de programas de formación profesional y utiliza como fuente, para su desarrollo, “las unidades y los elementos de competencia del perfil profesional”, enfocando su diseño en la adquisición gradual de

las capacidades y la integración de los contenidos, a través de actividades formativas que permiten que los participantes resuelvan situaciones problemáticas mientras que adquieren y aplican procedimientos y conceptos asociados al campo disciplinar correspondiente. Los autores explican que los contenidos de los módulos se centran en la formación de competencias y desarrollo de capacidades relativas al conocer, el saber hacer y el saber ser, refiriéndose a los conceptos, los procedimientos, los criterios, las normas y los valores del perfil del puesto, y afirman que los contenidos “adquieren la dimensión de instrumentos necesarios para el desarrollo de capacidades y cobran sentido al trabajarse articulados con la problemática del campo ocupacional de la cual se parte”.

### 3.1. Estado del arte

El análisis del estado del arte que aquí se realiza se agrupa en dos tipos: el primero, sobre las pasantías como un proceso de aprendizaje, y el segundo, sobre las investigaciones que se han realizado considerando la función de las pasantías como herramienta de inserción laboral.

#### INVESTIGACIONES INTERNACIONALES:

##### **-Pasantías como proceso de aprendizaje-**

Sánchez de Mantrana, Mirna (2005). El aprendizaje en contextos laborales reales: el caso de las pasantías de los estudiantes universitarios. *Educere*, 9(30),345-357. [Fecha de consulta: 30 de mayo de 2021]. ISSN: 1316-4910. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603010>

**OBJETIVO:** analizar el proceso de aprendizaje que tiene lugar en entornos laborales reales en los que se encuentran los estudiantes universitarios durante las prácticas.

**MUETRA:** se estudiaron las pasantías de los programas académicos de Ingeniería Civil de la UNEFM, la UCLA y la ULA; Medicina Veterinaria e Ingeniería

Agronómica de la UNEFM y la UCLA, Ingeniería Industrial UNEFM e Idiomas Modernos de la ULA.

RESULTADOS: a través de la investigación realizada se presentan algunas definiciones representativas para este trabajo de investigación:

- Pasantía: “Períodos de la formación profesional universitaria que los estudiantes realizan en el sector productivo o externo con el objetivo de que conozcan el contexto laboral real, se familiaricen con estas organizaciones, sus procedimientos, sus técnicas, su cultura, en un proceso de socialización laboral que les facilite su tránsito de la universidad al mercado de trabajo, una vez egresados”.
- Duración de la pasantía: “Las pasantías debieran tener una duración mayor de seis semanas y realizarse en una sola etapa (...), a fin de permitir el desarrollo de planes o proyectos más complejos y completos; en la corta duración que tienen ahora es sumamente difícil que los estudiantes logren compenetrarse plenamente con las tareas de su profesión en el lugar donde las realicen” (2005, p. 348). La autora hace referencia al concepto de “Participación Plena”, de Lavé y Wenger, indicando que “para que los estudiantes logren la construcción de nuevos aprendizajes relacionados con la práctica de su profesión requieren un mayor involucramiento en el ámbito laboral, es decir, la participación plena. Esto requiere más tiempo, en particular, dependiendo de los rasgos de personalidad de los estudiantes y de sus competencias comunicativas” (2005, p. 349).
- Características de las pasantías como estrategia de enseñanza-aprendizaje:
  - o Se desarrollan en espacios externos a los habituales académicamente del plan de estudios de la carrera profesional.
  - o Significan, para el estudiante, la oportunidad de insertarse en un mundo distinto del académico, organizacional y culturalmente, con prioridades y lógicas diferentes.
  - o Las pasantías responden al principio de individualización de la enseñanza-aprendizaje en el sentido de que no habrá dos pasantías iguales para dos estudiantes distintos.

- Las pasantías son una actividad concertada entre el organismo empresarial receptor del pasante y la universidad.
  - Las pasantías se desarrollan en espacios distantes de la vigilancia u observación universitaria. Tutores académicos están presentes físicamente durante las pasantías. Esto conmina a la búsqueda de estrategias didácticas alternativas, confiriéndoles a las pasantías un carácter de enseñanza a distancia dentro de un plan de estudios de carácter presencial.
  - Las pasantías se ubican en un ámbito de las competencias procedimentales y actitudinales, en espacios de interdisciplinariedad.
- Profesionalización: proceso que atraviesa el estudiante que realiza pasantías para convertirse en “profesional” de la carrera que estudia. A través de las interacciones con otros en el lugar de trabajo, de la participación en actividades y tareas propias de la profesión, los estudiantes van adoptando las características de un profesional de su carrera, usan el discurso propio de su profesión, profundizan sus conocimientos de la práctica profesional e incrementan los niveles del conocimiento tácito y experto.

CONCLUSIONES: la autora evidencia, en su investigación, que “en las universidades estudiadas no existe un planteamiento claro y explícito de las pasantías como una estrategia, entre otras, para la formación profesional de los estudiantes ni para que estos desarrollen las competencias necesarias para la empleabilidad”. Por ello, concluye que las actividades de pasantías deben ser entendidas por las universidades como un elemento fundamental del currículo, en vista de los efectos positivos de esta actividad en la formación de los estudiantes y como medio para facilitar la inserción de los egresados en el mercado laboral. Asimismo, indica que “uno de los beneficios más importantes que reciben las instituciones de educación superior al establecer programas de formación profesional que contemplen pasantías en el sector productivo es la de recibir *feed-back* para mejorar sus programas académicos y mantenerlos actualizados pertinentemente; mejorar las perspectivas de empleo de sus egresados y, además, incrementar su prestigio a través de su proyección en el sector

externo mediante los estudiantes y los docentes y la promoción de sus proyectos, programas, investigaciones y demás actividades universitarias”.

La autora propone que las universidades deben “fortalecer las pasantías y disminuir sus debilidades, reconocer el impacto de estas en función del incremento de las empresas y organismos del sector público y privado que participan en cada oportunidad, de las demandas que el sector productivo plantea a las universidades en la medida en que conocen la calidad de los estudiantes y egresados, del incremento de la demanda de los estudiantes. Para ello debe procurarse adaptar los currículos a las necesidades de la sociedad y de los hombres del mañana” (Sánchez de Mantrana, 2005).

### **-Pasantías como proceso de inclusión laboral-**

SANTIBÁÑEZ, Paola (2015) *Experiencia de Inclusión Sociolaboral de Personas con Discapacidad Intelectual y del Espectro Autista en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Paper presented at: **IFLA WLIC 2015 - Cape Town, South Africa** in Session 165 - Latin America and the Caribbean.

OBJETIVO: compartir el proceso institucional transitado por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), desde la incorporación del Principio de Inclusión al quehacer institucional, a través de la experiencia en la implementación de un Plan de Prácticas y Pasantías Laborales destinado a jóvenes con discapacidad.

MUESTRA: Plan de Prácticas y Pasantías Laborales de Inclusión de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

#### RESULTADOS/HALLAZGOS:

- Pasantías como herramienta de inclusión laboral de personas con discapacidad: el plan incorpora los principales elementos de la herramienta de intervención Empleo con Apoyo, alternativa de apoyo estructurado que permite la formación laboral de personas con discapacidad en el lugar de trabajo. En ese sentido, se propone una práctica o pasantía laboral con apoyo, es decir, la BCN ofrece la especialización en un área con el fin de apoyar el aprendizaje de las labores típicas de un puesto de trabajo que le permita a los y las pasantes postular y desempeñarse en cualquier institución, pública y/o privada.

- Perfil Laboral: el Perfil Laboral contiene la descripción del Departamento, los requisitos generales del puesto, las tareas que consideran y el análisis de esas tareas. El Perfil Laboral, basado en las herramientas del Empleo con Apoyo, se define como un instrumento de apoyo flexible, que contiene una descripción de una serie de tareas -de menor a mayor complejidad-, que pueden ser modificadas o ampliadas, según las capacidades, características e intereses del joven de acuerdo con su propia realidad y expectativas.
- Duración de la pasantía: el período de tiempo que durará el proceso se estructura junto a la persona con discapacidad. La experiencia de la BCN muestra “casos de jóvenes que ingresaron asistiendo tres días a la semana durante media jornada, otros que han decidido comenzar asistiendo un día a la semana e ir aumentando progresivamente el tiempo de la pasantía o práctica, conforme adquieren confianza, entre otros” (SANTIBÁÑEZ, 2015).
- Proceso de “Inducción de Inclusión”: la pasantía incluye una inducción para el equipo de trabajo que hará el acompañamiento al joven con discapacidad, incluyendo a la Jefatura del Departamento, Unidad o Sección y a todos los funcionarios que tendrán directa relación y participación junto al pasante o practicante.
- Objetivo de las pasantías: otorgar a los jóvenes que ingresen a la BCN instrucción y preparación laboral *in situ* para la adaptación al puesto de trabajo. Generar un espacio de aprendizaje e interacción social en igualdad de condiciones y oportunidades e identificar, en conjunto con los pasantes, el o los tipos de apoyo necesarios para que puedan desempeñar al máximo su potencial y así contribuir al empoderamiento en su puesto laboral.

CONCLUSIONES: dentro de los resultados obtenidos, se informa que la contratación de un pasante del espectro autista “tuvo directa relación con la positiva valoración del desempeño de la persona durante su período de acompañamiento laboral”. Sin embargo, se confirma que existen aún barreras de ingreso a la institución, asociadas a la rigidez normativa, que determina el funcionamiento de las instituciones públicas en Chile y otras barreras propias de la institución. ´

En las evaluaciones llevadas a cabo, solo se contempló la opinión de los funcionarios que han desempeñado un rol de acompañamiento. En el reporte se concluye que es necesario incluir, en la evaluación del programa, la perspectiva de los usuarios del Plan de Prácticas y Pasantías Laborales de Inclusión.

Se informa que, al finalizar el proceso de pasantía, a los participantes que han alcanzado los niveles de desempeño necesarios para ingresar al mundo laboral competitivo, el director de la BCN le hace entrega de una Carta de Recomendación que le permite adjuntar a su Curriculum Vitae. Sin embargo, se concluye que el programa no cuenta con las herramientas para apoyar el proceso de inclusión al mundo laboral competitivo de los participantes y se propone, como potencial desafío, generar redes con otras instituciones públicas que puedan y requieran contratar personas con discapacidad.

#### INVESTIGACIONES NACIONALES:

##### **-Pasantías como proceso de aprendizaje-**

Acosta y Vuotto. (1-3 de agosto de 2001). La pasantía como recurso de aprendizaje dentro de las organizaciones: la percepción de los estudiantes universitarios. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas.

OBJETIVO: analizar y mostrar los resultados más relevantes de un grupo de pasantes universitarios respecto de las características de su práctica de Pasantía Educativa, los vínculos generados con los miembros de la organización en la que realizaron la práctica y con su tutor académico, así como sus expectativas y las posibilidades de aprendizaje que la práctica les brindó.

MUESTRA: trabajo de investigación llevado a cabo por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, sobre las pasantías no rentadas vigentes en el Sistema Educativo Nacional, donde se obtiene la opinión de 137 pasantes respecto de las características del trabajo que desempeñan, los vínculos que mantienen con los miembros de la

organización y con su tutor académico, así como las expectativas y las posibilidades de aprendizaje que esta práctica les brinda.

**RESULTADOS/HALLAZGOS:**

- Se demuestra que el sistema de pasantías universitarias, considerada como una fuente de reclutamiento externo, posibilita a las organizaciones aprovechar el potencial de los candidatos más capacitados y disminuir las inversiones en el ámbito de los beneficios sociales, ya que no existe la necesidad de establecer mecanismos de contratación formal. De esta forma, al apelarse a las universidades, las organizaciones delegan en ellas la aplicación de las técnicas de reclutamiento.
- El estudio revela que las organizaciones utilizan una serie de medios para estimular el aprendizaje de nuevas habilidades y conocimientos, y para modificar actitudes y comportamientos, donde se destaca el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, posibilitando el aprendizaje de conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos específicos. Se informa también que, en la mayoría de los casos, el grado de estructuración del entrenamiento fue informal.
- Respecto al rol del tutor y sistema de evaluación, las encuestas revelaron que no en todos los casos el tutor demostró un rol activo y que, en general, hubo una escasa frecuencia de reuniones y un limitado aporte proveniente de la asistencia que debía brindar el tutor.
- Respecto de la relación entre las tareas asignadas durante la pasantía y la educación formal del pasante, dos tercios de los entrevistados destacaron que “en general, han podido complementar su formación y apreciar la diferencia entre lo que se ve en el aula y la situación de trabajo, de modo de poder poner en práctica lo aprendido en teoría”. El informe confirma que, en este caso, la pasantía es una herramienta eficaz para iniciar un proceso de formación laboral y facilitar la articulación con un medio productivo. Sin embargo, un 23% de los casos considera que esas tareas están dissociadas del aprendizaje, y son excesivamente administrativas, y el 10% restante considera que estas no son del todo acordes con sus estudios o sus expectativas.

- Las encuestas también revelaron algunas percepciones comunes de parte de los pasantes, respecto de los beneficios del sistema de pasantías, destacando que:
  - o Para algunos, el recurso humano capacitado por la universidad es moldeado según los intereses de la organización en que se realiza la pasantía. Esta “permite, dentro de un marco legal, probar a una persona, para que aprenda lo que hace la organización y conozca su manejo, pagando menos impuestos y contratando gente con menos experiencia para que pueda desarrollarse internamente”.
  - o Para otros, la pasantía “agrega valor” a las prácticas de la organización, dado que los estudiantes aportan sus conocimientos y, en este caso, “la pasantía refleja una cara visible de la organización y se convierte, gracias a los estudiantes, en el referente de una prestación eficaz para la población destinataria de los servicios que ofrece la empresa”.

CONCLUSIONES: se destacan los siguientes hallazgos, presentados por las autoras, a modo de conclusión:

- En general, el contenido de las tareas de los pasantes expresa una correspondencia con la carrera de la que provienen y el nivel de conocimientos alcanzado.
- Todos los pasantes están sujetos a un entrenamiento, ya sea formal o informal.
- La pasantía de aprendizaje facilita, de manera efectiva, el ingreso del estudiante al mundo laboral.
- Las limitaciones institucionales por parte de las unidades académicas se reflejan en una escasa jerarquización del rol del tutor académico e impiden producir vínculos adecuados para incentivar verdaderas relaciones de aprendizaje.
- En el balance que se realiza respecto de los beneficios del sistema, los pasantes concluyen que las pasantías usufructúan el retorno de la inversión realizada por las instituciones universitarias y pueden reducir los costos laborales.

**-Pasantías como proceso de inclusión laboral-**

Golniski, M. (2014). Transformaciones recientes en las formas de contratación de la fuerza de trabajo argentina. El Estado como empleador 1990-2013. CEPED. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de bibliotecadigital.econ.uba.ar:

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_ceppe\\_d\\_018.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_ceppe_d_018.pdf)

**OBJETIVO:** el autor se propone “investigar las transformaciones en las formas de contratación de la fuerza de trabajo argentina, que le dan un marco jurídico a la relación capital-trabajo en el país” y conseguir una visión profunda del complejo escenario en el que se desenvuelve la clase trabajadora.

**MUESTRA:** Informe Final de la Beca UBACyT categoría Estímulo, desarrollada a partir del plan de trabajo "Quiebres y continuidades en el mercado laboral argentino, 1990-2010", realizado en el período julio 2011-diciembre 2012, bajo la dirección de Javier Lindenboim. Se incorpora también información estadística referente al año 2013. Se toma como caso de estudio particular el empleo en el Estado argentino en las últimas décadas.

**RESULTADOS/HALLAZGOS:**

- “El sector público es uno de los sectores en el que los puestos de trabajo registran, en las últimas dos décadas, altos niveles de inestabilidad laboral y tercerización, desconocidos anteriormente”, siendo los contratos de pasantías consideradas como “formas jurídicas y condiciones de explotación” laboral.
- Las pasantías universitarias coordinadas con organismos públicos son una fuente de contratación irregular. Los investigadores demuestran cómo esta modalidad de contratación genera que los pasantes del sector público no tengan una relación laboral formal “ni con el Ministerio, que se vale de su capacidad de trabajo, ni con la universidad que, al igual que sucede con los convenios marco, cobra una comisión en concepto de gastos administrativos”.

**CONCLUSIONES:** la investigación demuestra cómo el Estado argentino incorpora, dentro de sus prácticas habituales de contratación, a la tercerización laboral característica del “ámbito privado, desde la habilitación, en 1974, de empresas de empleo temporario”, con el propósito de desvincularse de “la responsabilidad sobre las condiciones de empleo de los trabajadores”. Concluyen que las “formas de

triangulación laboral, a través de universidades nacionales y organismos internacionales que utilizan los organismos públicos”, son una forma de precarización laboral.

### 3.2. Definición de los objetos de estudio

Será, entonces, la concepción de las pasantías educativas como proceso de formación profesional nuestro principal objeto de estudio. Para ello, suponemos conveniente describir conceptualmente qué es una Pasantía Educativa y presentar su definición dentro de la normativa a analizar.

En líneas generales, una “Pasantía Educativa” es un conjunto de actividades formativas que realizan los estudiantes en empresas y organismos públicos, sustantivamente relacionadas con la propuesta curricular a su formación académica y con el propósito de facilitar el desarrollo de habilidades y actitudes vinculadas a situaciones reales en el mundo del trabajo.

En este proyecto, se analizará la ley sobre Pasantías Educativas de Argentina. Considerando que la normativa nacional sobre pasantías educativas ha experimentado cambios significativos a lo largo de la historia, creemos conveniente presentar un resumen sobre el desarrollo de la regulación de las pasantías en Argentina.

Inicialmente, las pasantías educativas se encontraban reguladas por el Decreto N° 340/92, de 1992 que, seis años después, es derogado por la Ley N° 25.165, que crea el Sistema de Pasantías Educativas Nacional. En 2000, se promulga el Decreto N° 487/000, que extiende el plazo máximo para contratos de pasantías de 12 meses a cuatro años el cual es derogado ocho años después por la Ley 25.165 y sus decretos. La nueva ley revierte el plazo máximo para la firma de contratos de pasantías a 12 meses, establece condiciones de protección de los derechos laborales de los pasantes y asigna obligaciones a las instituciones que interfieren en el proceso de pasantía, generando un compromiso con el proceso educativo del pasante.

La Ley 26.427 de Pasantías Educativas en la República Argentina se encuentra vigente desde 2008 e incorpora el concepto “valor del trabajo como elemento indispensable y dignificador para la vida, desde una concepción cultural y no

meramente utilitaria”. Asimismo, incorpora la idea de las pasantías como elemento enriquecedor de la propuesta curricular de los estudios que cursan los pasantes con conocimientos que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inserción en el ámbito laboral y que permitan aumentar el conocimiento y manejo de tecnologías vigentes. Le asigna a la pasantía el rol de herramienta de elección u orientación profesional y de proceso de orientación respecto de los posibles campos específicos de desempeño laboral. Como parte de las obligaciones para las instituciones que administran las pasantías, la Ley incorpora derechos laborales para los pasantes y obliga a especificar en la redacción de los convenios de pasantías: los derechos y obligaciones de las entidades receptoras de los pasantes y de las instituciones u organismos educativos; un régimen de asistencia y licencias por examen, enfermedad y accidente para los pasantes; una cláusula sobre los derechos de propiedad intelectual respecto de las creaciones e innovaciones que resulten de la actividad del pasante y un régimen de cobertura médica de emergencias.

La Instrucción de pasantías en OIM, por su parte, establece que la pasantía es un “marco mediante el cual los jóvenes de diversos orígenes académicos y geográficos puedan enriquecer su formación académica, adquiriendo experiencia en el campo de la migración o de la administración pública internacional” (2020, p. 1). La Instrucción se encuentra vigente desde el año 2019 y detalla “las condiciones y los procedimientos para la contratación de pasantes en la OIM”, determina los criterios de elegibilidad de candidatos respecto a situación académica, requisitos mínimos respecto a habilidades y conocimientos; establece las condiciones contractuales respecto a la duración del contrato, horario, ausencias, remuneración y seguro médico; da a conocer la situación jurídica de los pasantes como personal de la OIM; enumera las responsabilidades y obligaciones del supervisor y del pasante; y, finalmente, establece el procedimiento y las condiciones para el proceso de selección de los pasantes.

### Política de Empleos

Se considera al concepto “política de empleos” como objeto de estudio secundario.

La política de empleos, como marco de regulación para los procesos de reclutamiento y selección de personal, establece el alcance del proceso de reclutamiento (interno, externo o ambos); las fuentes a utilizar; los profesionales a involucrar, lo cual se determinará según el nivel requerido de preparación del evaluador (línea de supervisión directa, empresa de selección de personal externa, personal de recursos humanos, directores de la compañía); el sistema de evaluación de los candidatos (entrevista, *assessment center*, examen técnico, examen psicotécnico); la batería de pruebas a implementar; entre otras.

### Evaluación del perfil de los candidatos

Identificar métodos para evaluar el perfil de los candidatos, estableciéndolos como objeto de estudio secundario, nos permitirá tener una base conceptual para nuestra propuesta de solución.

Existen varios métodos de evaluación dentro de un proceso de selección. Andrés Hatum, en el libro *El Futuro del Talento*, enumera cuatro métodos para “encontrar los mejores empleados”: métodos con foco en la experiencia, a través de la entrevista conductual y test cognitivos; los métodos con foco en la actitud y la adaptación, a través de entrevistas individuales y grupales y test psicométricos y; el método con foco en el potencial, a través de centros de valoración, entrevistas grupales e individuales y test cognitivos (Hatun, 2011, p. 103). Respecto de este último, Hatun explica que los centros de valoración en un proceso de selección “revelan las actitudes, el potencial y hasta las competencias de un candidato” (...) y permiten “predecir cómo el candidato podría comportarse en un grupo” (Hatun, 2011, p. 98). Asimismo, este tipo de práctica posibilita analizar el perfil de personas con poca o nula experiencia laboral.

Siendo una de las instancias decisivas para determinar la eficacia de un proceso de reclutamiento, el criterio de selección definido determinará la herramienta de evaluación a utilizar. Por lo tanto, cuando el foco es la experiencia del candidato, los métodos a utilizar más eficientes son: la entrevista conductual, los test cognitivos o de habilidad y las referencias; si el criterio se basa en la adaptabilidad y actitud de los candidatos, se utilizarán entrevistas individuales y grupales pero, sobre todo, se

aplicarán test psicométricos (cognitivos y de personalidad); asimismo, si se busca detectar el talento y/o potencial del candidato, se emplearán centros de valoración, entrevistas grupales e individuales y test cognitivos.

Dentro de las herramientas disponibles para analizar el perfil de una persona o grupo de personas, utilizar las técnicas empleadas en un *Assessment Center* permite detectar el potencial de las personas por medio de “la medición y análisis de datos relativos a la cualificación del individuo”. El análisis de la cualificación de un individuo permite conocer, además de sus conocimientos y prácticas aplicadas a las tareas que realiza, “su relación con los demás, manifestada a través de la actuación cotidiana en el trabajo y (...) el peso de la construcción social que en ella interviene”. (Capitán, 2012, pág. 204). El *Assessment Center* es una “metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Desde la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones *ad hoc*, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional” (Capitán, 2012).

### Competencias

Parte de la determinación de la solución será incluir al concepto de Competencias como eje conductor en cada una de las instancias del proceso de selección. Por tal razón, se considera oportuno establecer como objeto de estudio secundario a “la competencia” y delinear el marco teórico a utilizar.

Existe una gran variedad de material teórico que explica el origen del concepto de competencias y su diversidad de definiciones. A continuación, una selección de definiciones relevantes para este trabajo:

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. (Alles, 2006, pág. 14).

“La competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas donde se ponen en juego los distintos tipos de saberes” (Jacinto, 2010, pág. 71).

Por su parte, Ángel Oláz Capitán (2012), en su análisis, concluye que las competencias son un conjunto de saberes con las siguientes características:

- a) Saber o conocimientos que posee la persona y que le permitirán llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia;
- b) Saber hacer o la capacidad que tiene esa persona para aplicar aquellos conocimientos orientados a la solución de problemas o conflictos;
- c) Saber estar o la realización de esos comportamientos en función de los procedimientos propios de la organización;
- d) Querer hacer o querer llevar a cabo los comportamientos que articulan a la competencia, lo que alude directamente a la motivación del individuo;
- e) Poder hacer o las características de organización que permiten al individuo disponer de los medios y recursos pertinentes necesarios para desarrollar su competencia.

Martha Alles (2006), en su trabajo doctoral titulado: *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*, al comenzar su análisis sobre el concepto de competencias, hace una distinción entre las competencias laborales y las conductuales y explica que la competencia laboral es “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”. Respecto a las competencias conductuales expone: “Cuando se desea trabajar desde el ámbito de las organizaciones se requiere el uso de los denominados modelos de *management* o de gestión, que permiten “manejar” los recursos humanos de la entidad con el propósito de alinearlos a su estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, da lugar a una relación de ganar-ganar entre el empleado y el empleador, ya que es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para uno como para el otro. Estos modelos se basan, usualmente, en las denominadas “competencias conductuales” (Alles, 2006, pág. 30).

Finalmente, la teoría sobre Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral afirma que un Elemento de Competencia es la “desagregación

de la función principal que pretende especificar algunas de las actividades clave o la actividad crítica de la función” y presenta los elementos de competencia de una función:

- Criterios de desempeño
- Evidencias de desempeño
- Evidencias de producto
- Evidencias de conocimiento
- Campo de aplicación
- Guía para la evaluación (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).

#### **4. Determinación de la solución**

##### 4.1. Selección de criterios y definición de indicadores para alcanzar la solución propuesta

Establecer una conexión transparente entre las PEs y los programas de selección de personal es necesario para incrementar los beneficios de las pasantías como proceso de formación profesional de los jóvenes. Claudia Jacinto, en el libro *La Construcción Social de las Trayectorias Laborales de Jóvenes*, explica que “la capacidad del individuo de gestionar su propia transición a la vida adulta depende fundamentalmente del capital social y cultural, del apoyo recibido por su familia y de las oportunidades o restricciones relativas a la educación, el género, el origen social y étnico” (Jacinto, 2010).

Desde la perspectiva de Armando Cuesta Santos, en *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, “la ventaja competitiva básica de las empresas (...) radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos” (Santos, 2013). Se considera, por lo tanto, que contar con un sistema de selección de personal que promueva el desarrollo de los candidatos a través de programas de pasantías educativas permitiría que la gestión de recursos humanos contribuya con la tendencia de “organizaciones educadoras que desarrollan educación corporativa”, y con la

búsqueda continua de calidad y productividad, en un entorno de cambio y transformación constante.

Afirmar que la PE es una importante, por no decir necesaria, instancia de aprendizaje para la formación de los jóvenes en el ámbito laboral, enfatiza la idea de que la inclusión de componentes pedagógico-didácticos en los programas de pasantías permitiría crear vínculos concretos con los procesos de selección de personal.

Considerando que la formación profesional basada en competencias incluye un planeamiento didáctico de los módulos y una sección orientada a la práctica del docente, nos limitaremos a utilizar, como indicadores para el alcance de la solución propuesta, los siguientes componentes pedagógico-didácticos:

- Estructura curricular modular: la pasantía debe estar diseñada bajo los estándares de una estructura modular, que permita estructurar los objetivos, los contenidos y las actividades en torno a un problema de la práctica profesional y a las capacidades que se pretenden desarrollar, las cuales deberían, a su vez, centrarse en los elementos de competencia. Por su parte, cada módulo debe contener:
  - Objetivos, que deben referirse a capacidades integradoras que se desarrollaran durante el proceso formativo, deben expresar la intención formativa de quienes elaboran el diseño y constituir los criterios para la evaluación y acreditación de los aprendizajes alcanzados.
  - Presentación de los problemas de la práctica profesional a los que el módulo se refiere.
  - Contenidos, seleccionados de distintas disciplinas y de la práctica en función de la capacidad que se pretende desarrollar, y estructurados en torno a una situación, proceso o idea que sirve de ejemplo.
  - Criterios para la evaluación (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).

La incorporación de los componentes pedagógico-didácticos servirán como indicador para determinar el nivel de efectividad de las pasantías como Programa de Formación Profesional. Asimismo, la relación entre los objetivos de aprendizaje, los

indicadores de evaluación de desempeño del programa de pasantía y el cuadro de competencias de la organización será la variable que nos permitirá establecer un vínculo formal entre las pasantías educativas y el programa de selección de personal de la organización.

De esta forma, se buscará orientar la formación profesional de los pasantes a través del Diseño Curricular por Competencias y las cuatro etapas del proceso de capacitación presentado por Chiavenato. Se propone diseñar un programa de pasantía formulado desde los objetivos de aprendizaje y del desempeño esperado del pasante respecto del “área ocupacional” y de la resolución de “los problemas propios del ejercicio de su rol profesional” (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004). Que incluya, asimismo, un cuadro de competencias laborales que sea transversal a cada una de las etapas de la capacitación laboral y que genere vínculos concretos entre las PEs y el proceso de selección de personal.

#### 4.2. Elección de la solución

El análisis desarrollado hasta el momento establece como premisa que las prácticas educativas pueden ser utilizadas como herramienta de capacitación laboral dentro de un proceso de selección de personal.

Al comparar a la Ley de Pasantías Educativas en Argentina con los conceptos planteados por la teoría sobre capacitación laboral se encuentra que la Ley, además de establecer un marco normativo entre las instituciones académicas y las empresas y organismos públicos o empresas privadas, determina objetivos concretos para el desarrollo de las prácticas laborales. La normativa nacional describe que las pasantías representan un “elemento indispensable y dignificador para la vida, desde una concepción cultural”, en la incorporación de “saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo del trabajo”, en mejorar las posibilidades “de inserción en el ámbito laboral” de los pasantes y en el aumento del “conocimiento y manejo de tecnologías vigentes”. Asimismo, define el rol de las pasantías como un sistema para “generar mecanismos fluidos de conexión entre la producción y la

educación”, suponiendo una interacción recíproca “entre los objetivos de los contenidos educativos y los procesos tecnológicos y productivos”.

Considerando, entonces, que una capacitación laboral debe orientar las “experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa” (Chiavenato, 2007). Para que la Ley de Pasantías Educativas de Argentina también pueda impulsar la capacitación por competencias como parte del proceso de formación del pasante, se considera necesario que los objetivos planteados incluyan conceptos tales como competencias laborales, actitudes y habilidades requeridas para el puesto a cubrir, metodología de aprendizaje, criterios de enseñanza y evaluación.

En contraposición, si bien la Instrucción 19 de la OIM también cumple la función de regulación laboral de una Organización internacional, su alcance es más acotado y su diseño ya se encuentra orientado a la formación de competencias de los pasantes. Además, contempla varios de los aspectos pedagógico-didácticos ya planteados y presenta algunos argumentos que la vinculan con el programa de selección de personal, como, por ejemplo, incorpora el cuadro de competencias de la Organización en el formulario de evaluación de la pasantía. Por su parte, la Instrucción 233 sobre los procesos de selección en OIM le asigna un valor distintivo a los candidatos que hayan realizado pasantías dentro de la Organización, beneficio que no es otorgado en caso de que la pasantía haya sido realizada en otra institución. El inciso 6.17 dice: “La experiencia pertinente a tiempo completo (incluidos los contratos en prácticas para abogados y de residencia para doctores) corresponderá al 100%, mientras que la experiencia a tiempo parcial se computará de manera prorrateada. La experiencia de prácticas no contará a la hora de calcular los años mínimos de experiencia requerida, a menos que haya tenido lugar en el seno de la Organización, en cuyo caso se computará al 100%” (Organización Internacional para las Migraciones, 2016).

Se encuentra, así, a la creación de un Programa de Pasantías Educativas que contenga las etapas de una capacitación laboral diseñada con la estructura curricular

modular basada en competencias y con herramientas de evaluación de potencial, dentro del marco general de un proceso de selección de personal, a la solución de la problemática planteada.

Por lo tanto, este proyecto se plantea diseñar una propuesta de mejora de la Instrucción 19 de la OIM, que permita desarrollar las competencias laborales de los pasantes, agregar valor a la Organización y presentar una alternativa para mejorar los procesos internos. La propuesta consiste, entonces, en incorporar en los Programas de Pasantías de OIM, objetivos de aprendizaje, técnicos y teóricos, para que los pasantes puedan ser capaces de aprender sobre las tareas del puesto, las habilidades necesarias y los valores de la Organización. Asimismo, incluir en el programa herramientas de evaluación que posibiliten que los evaluadores puedan analizar el potencial de los participantes. Con esta solución, se espera que, al final de la pasantía, los participantes hayan adquirido conocimientos técnicos y hayan desarrollado competencias laborales. Además, la inclusión de herramientas de valoración de potencial propone una alternativa de evaluación del talento de los participantes con respecto a las competencias específicas del puesto, y pretende brindarle a la Organización herramientas para cubrir puestos vacantes o establecer un pool de talentos.

## **5. Diseño de la solución**

### **5.1. Diseño Preliminar**

Teniendo en cuenta los argumentos presentados al momento, se considera que una política de empleo que incluya una PE como método de valoración del potencial de los participantes debe planificarse articulando las distintas disciplinas que involucran la gestión de recursos humanos, utilizando las competencias del puesto como eje principal. De esta manera, la estructura organizacional, los perfiles de puesto, el Programa de Pasantías Educativas, el programa de capacitación, las herramientas de evaluación y el proceso de selección propiamente dicho se deberían constituir bajo los mismos conceptos y objetivos. Tal como especifica Chiavenato (2007), “el

reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos”.

Considerando que el área de Recursos Humanos pasó de tener un rol como “proveedor de servicios a un facilitador y desarrollador de talento” (Palumbo, 2016), y que su gestión interfiere no solo en el reclutamiento y selección de personal, sino también en “los programas de capacitación de la Organización, en las compensaciones y beneficios, gestión del desempeño, desarrollo organizacional, clima organizacional/*engagement*, comunicaciones internas (...)” (Palumbo, 2016). Se recomienda que, para una implementación efectiva de la propuesta, se analice en conjunto la gestión estratégica del área de Recursos Humanos de la Organización.

Asimismo, es oportuno aclarar que intervenir en la política de empleos de una empresa implica cambios en su cultura organizacional. Por tanto, cuanto más extensa sea la brecha entre la propuesta de solución y la realidad, más tiempo y recursos llevará su implementación. Tal como lo explica el profesor Juan José Lauro en su presentación sobre cambio organizacional, la gestión del talento es considerada uno de los principales impulsores del cambio en la actualidad. Sin la intención de profundizar sobre la teoría sobre gestión del cambio organizacional, una vez que se haya establecido la brecha entre el perfil actual y la nueva política de empleos, se deberá considerar la aplicación de un plan de acción específico para su implementación (Lauro, 2016).

## 5.2. Diseño Detallado

El modelo de selección de personal basado en competencias, que incorpora a las pasantías educativas como instancia de capacitación y evaluación de potencial, se plantea como una combinación de herramientas y de sistemas de reclutamiento. Así, para su diseño será necesario utilizar técnicas concretas de reclutamiento interno, como lo son los programas de desarrollo de personal y el concepto de banco de talentos y, a su vez, técnicas propias de reclutamiento externo, como convenios de

pasantías con “universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela”<sup>3</sup>

El proceso de selección se diseñará considerando la estructura de un proceso de capacitación que respete las siguientes cuatro fases:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), para el cual se analizarán “las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos” (Chiavenato, p. 391). En este caso, el foco será el análisis de los puestos vacantes o puestos complejos respecto de las habilidades o conocimientos técnicos requeridos.
2. Implementación y realización del programa de capacitación siguiendo los estándares del Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral.
3. Evaluación de los resultados a través de técnicas de evaluación de potencial y detección de talento.
4. Retroalimentación.

#### 5.2.1 Detección de las necesidades de capacitación

Teniendo en cuenta los principios de la gestión por competencias, cada fase del programa deberá incorporar los conceptos del **Cuadro por Competencias de la Organización**.

La empresa puede optar por desarrollar un cuadro de competencias simple y definir competencias generales para toda la Organización, y/o desarrollar un cuadro con mayor complejidad que involucre el nivel de responsabilidad de cada puesto o, incluso, incorporar una batería de competencias por área o estructura jerárquica.

---

<sup>3</sup> Consideramos oportuno aclarar que Chiavenato menciona distintas fuentes de reclutamiento externo, además de la citada en nuestro trabajo, que es considerada la más adecuada para nuestro proyecto. A continuación, enumeramos la totalidad de Técnicas de Reclutamiento desarrolladas por el autor: archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores; recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa; carteles o anuncios en la puerta de la empresa; contactos con indicados o asociaciones de profesionales; contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela; Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas; convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua; anuncios en periódicos y revistas; viajes de reclutamiento en otras localidades, reclutamiento en línea (on line) a través de internet.

A continuación, se presenta un ejemplo de descripción de competencias generales, de las cuales se utilizarán solo las que apliquen al perfil de la posición a describir:

<b>Modelo de Cuadro de Competencias Generales</b>	
Responsabilidad	Capacitación de personas
Orientación al Cliente	Análisis de problemas
Aprendizaje Continuo	Síntesis
Comunicación	Conocimiento del entorno
Creatividad e Iniciativa	Comprensión de la diversidad
Liderazgo y Negociación	Reconocimiento de la multiculturalidad
Administración	Búsqueda de información
Planificación y Organización	Adaptación y flexibilidad
Profesionalismo	Autocontrol
Trabajo en Equipo	Motivación hacia las personas
Conciencia Tecnológica	Comprensión interpersonal
Recurso de Movilización	Comunicación oral persuasiva
Toma de Decisiones	Dirección de personas
Iniciativa y Disposición para Asumir Riesgos	Gestión del cambio
Lealtad y Sentido de Pertenencia	Autoconfianza
Capacidad de Decisión	Negociación y manejo de conflictos
Orientación al Logro	Capacidad crítica

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo de Cuadro de Competencias por Jerarquía:

Competencia	Indicador de Competencia					
	Banda #1	Banda #2	Banda #3	Banda #4	Banda #5	
Responsabilidad						Crea un ambiente de oficina respetuoso, libre de acoso y represalias.
						Acepta y da críticas constructivas.
						Sigue todos los procedimientos, procesos y políticas relevantes al puesto.
						Cumple con los tiempos, costo y calidad para la entrega de productos.
						Supervisa el trabajo propio y corrige sus propios errores.
						Asume la responsabilidad de cumplir con los compromisos.
Orientación al Cliente						Identifica con facilidad a los clientes inmediatos y periféricos del puesto.

LA CAPACITACIÓN DEL POSTULANTE DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

						Establece y mantiene relaciones de trabajo efectivas con los clientes internos y externos.
						Identifica y supervisa los cambios necesarios para brindar un servicio eficaz.
						Mantiene a los clientes informados sobre desarrollos y contratiempos.
Aprendizaje Continuo						Contribuye al aprendizaje de los colegas.
						Demuestra interés en mejorar las habilidades relevantes del puesto.
						Demuestra interés en adquirir habilidades relevantes para otras áreas funcionales.
						Se mantiene al tanto de los desarrollos en el área profesional propia.
Comunicación						Comparte activamente información relevante.
						Comunica claramente y asume los cambios en las prioridades y procedimientos.
						Escribe de manera clara y efectiva, adaptando el discurso a la audiencia.
						Escucha de manera efectiva y se comunica con claridad.
Creatividad e Iniciativa						Busca activamente nuevas formas de mejorar los programas o servicios.
						Asume nuevas responsabilidades mientras conserva las existentes.
						Persuade a otros a considerar nuevas ideas.
						Desarrolla de manera proactiva nuevas formas de resolver problemas.
Liderazgo y Negociación						Identifica activamente las oportunidades y promueve el cambio organizacional.
						Presenta los objetivos como intereses compartidos.
						Articula su visión para motivar a los colegas y cumple con los compromisos.
Planificación y Organización						Establece objetivos claros y alcanzables, consistentes con las prioridades acordadas para uno mismo y para los demás.
						Identifica actividades y tareas prioritarias para uno mismo y para otros.
						Desarrolla una visión estratégica para la Organización dentro del área de responsabilidad.
						Organiza y documenta el trabajo para permitir transferencias planificadas y no planificadas.
						Identifica riesgos y hace planes de contingencia.
						Ajusta las prioridades y los planes para alcanzar los objetivos.
						Asigna tiempos y recursos apropiados para el trabajo propio y el de los miembros del equipo.
Profesionalismo						Identifica problemas, oportunidades y riesgos para las responsabilidades.

						Incorpora necesidades, perspectivas y preocupaciones relacionadas con cuestiones de género y promueve la equidad de género.
						Persistente, tranquilo y educado ante los desafíos y el estrés.
						Trata a todos los colegas con respeto y dignidad.
						Trabaja eficazmente con personas de diferentes culturas, al adaptarse a contextos culturales relevantes.
Trabajo en Equipo						Contribuye activamente a un ambiente de equipo efectivo y agradable.
						Contribuye y sigue los objetivos del equipo.
						Delega tareas y responsabilidades según corresponda.
						Apoya e implementa activamente las decisiones finales del grupo.
Conciencia Tecnológica						Asume la responsabilidad conjunta del trabajo del equipo.
						Aprende sobre los desarrollos en la tecnología disponible.
						Identifica proactivamente y promueve soluciones tecnológicas eficaces.
Movilización de Recursos						Comprende la aplicabilidad y la limitación de la tecnología y busca aplicarla al trabajo de manera apropiada.
						Establece requisitos de recursos realistas para satisfacer las necesidades de la Organización.
						Construye alianzas estratégicas estables con las partes relevantes.

*Fuente:* Creación propia, inspirado en el Cuadro por Competencia de la OIM (Organización Internacional para las Migraciones, 2020).

**El análisis y descripción del puesto** será el documento de referencia para cada una de las instancias del modelo. Como cada una de las instancias del proceso, el perfil del puesto también deberá ser diseñado según el marco de competencias de la Organización. Asimismo, cada descripción del puesto deberá contener, al menos, la siguiente información:

- Valores, misión y visión y de la Organización;
- Contexto organizacional y estructura en la que se encontrará la posición;
- Tareas y responsabilidades del puesto;
- Conocimientos y experiencia laboral requeridos;
- Requisitos:
  - o Idiomas excluyentes;
  - o Permisos legales para que se ejerza la tarea, como, por ejemplo, licencia de conducir o visa de trabajo;

- Disponibilidad para viajar;
- Otros requerimientos necesarios para llevar a cabo las responsabilidades de la posición.

El perfil del puesto permitirá identificar las necesidades de recursos humanos presentes o futuras de la Organización, y servirá como guía para diseñar las pasantías educativas y definir las herramientas de evaluación de potencial.

#### 5.2.2 Implementación y realización del programa de capacitación siguiendo los estándares del Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral.

El **Programa de Pasantías Educativas** será transversal al programa de selección de personal y al programa de capacitación de la Organización. Se diseñará en base a los perfiles de puesto de la Organización, los cuales determinarán “las competencias asociadas y los resultados de aprendizaje para cada competencia” (SENA, 2019). La descripción del puesto también delimitará “el grado y tipo de aprendizaje que se espera que sea alcanzado por el aprendiz respecto de algún concepto, procedimiento o actitud concreta” (SENA, 2019). Asimismo, las herramientas de evaluación de potencial, que se estructurarán bajo la metodología de un Centro de Valoración o *Assessment Center*, permitirán identificar potenciales perfiles para cubrir vacantes actuales, o bien administrar una base de datos o el pool de talentos de la compañía.

Incluir las pasantías dentro del proceso de selección de personal implica combinar herramientas de capacitación y desarrollo de personal con técnicas propias de un proceso de reclutamiento externo, como lo es una evaluación de talento.

Chiavenato (2007) explica que “la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la Organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. Por lo tanto, para el diseño curricular de las pasantías se deberán considerar los objetivos de aprendizaje en términos de las competencias que se adquieren durante el programa, contenidos en función de la capacidad que se pretende

desarrollar e instancias de evaluación que permitan analizar el nivel de asimilación del conocimiento.

Creer que las competencias de las personas y de la Organización se construyen a partir del aprendizaje, y que éste ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior (Chiavenato, 2007) conlleva a incluir, en el diseño del proyecto, las siguientes afirmaciones mencionadas por Chiavenato en la nota: Cómo mejorar el aprendizaje (Chiavenato, 2007, p. 382):

**La persona aprende mejor cuando se le motiva para hacerlo.** Para ello, se propone formular objetivos específicos que permitan:

- Articular saberes diversos en unidades específicas.
- Facilitar la integración del aprendizaje en relación a problemas específicos del campo profesional.
- Definir resultados de aprendizaje que puedan ser evaluados.
- Ser transferidos a contextos y a problemas distintos de aquellos que se utilizan para su desarrollo (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).

**El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.** Las técnicas planteadas por la teoría sobre formación profesional basada en competencias promueven la realización de “actividades capaces de contribuir al desenvolvimiento de las capacidades profesionales que se pondrán en juego al resolver el problema o al realizar la tarea” (Competencia Laboral, 2004, pág. 122). Asimismo, al momento de definir los contenidos del programa, la teoría sugiere:

- Determinar qué deben aprender los alumnos para desarrollar las capacidades: conceptos, técnicas, procedimientos tecnológicos, normativa, hábitos, valores, actitudes, etcétera.
- Determinar ejes y establecer los contenidos relacionados con cada uno de ellos.
- Organizar los contenidos de acuerdo con criterios: lógico, tecnológico, social, psicológico.

**El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas para la enseñanza. Estas varían de acuerdo con el tipo de material que será aprendido, y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.** Respecto de que técnicas utilizar en el diseño, es necesario aclarar que las mismas dependerán “de la concepción de educación y, particularmente, de la concepción de enseñanza-aprendizaje, de docente y alumno”. El tutor definirá las técnicas considerando su “propia formación social, sus valores familiares, su lenguaje y su formación académica” (Open Curses, 2020). Sin intención de profundizar en la teoría sobre técnicas de aprendizaje, a continuación, se presentan algunas técnicas recomendadas por el Proyecto de Desarrollo de los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (PROSILAIS, 2003) para los programas de pasantías, que pueden aplicarse de una forma u otra, según el puesto de trabajo a ocupar:

- La observación espontánea: consiste en la participación del pasante en los distintos eventos de trabajo.
- La observación estructurada: consiste en la participación de los pasantes, haciendo uso de guías directivas de los distintos momentos en los procesos, de manera que puedan constatar lo teórico con lo que pasa en la realidad, y que les pueda servir de guía y de experiencia cuando actúen enfrentando una situación similar.
- El estudio de caso: es un espacio para la discusión y el debate del manejo de situaciones reales o basadas en la realidad.
- Prácticas: tienen que ver con la aplicación del conocimiento previo a situaciones donde se requiera del aprendizaje obtenido durante la pasantía, de manera que enfrente a los pasantes con situaciones concretas que le permitan objetivar el conocimiento y retroalimentación para su desempeño.
- Grupos de análisis: sesiones de reflexión sobre experiencia, durante las cuales los pasantes podrán describir, analizar y explicar los diferentes fenómenos que se observan en la práctica.

**El aprendizaje depende de la aptitud y de las habilidades de cada persona.**

Para ello, en la instancia de definición del perfil del pasante, se recomienda especificar los requisitos en términos de experiencias y de conocimientos necesario para iniciar el aprendizaje, como así también, realizar la búsqueda en instituciones apropiadas al perfil profesional a formar. La teoría sobre formación basada en competencias laborales recomienda “considerar el diagnóstico inicial como herramienta que permitirá adecuar la oferta formativa a las necesidades educativas de los/las participantes” y precisar aspectos tales como:

- Capacidades básicas: lecto-escritura, pensamiento lógico-matemático.
- Habilidades en el uso de instrumental específico.
- Dominio de operaciones básicas.
- Destrezas psicomotrices (Competencia Laboral, 2004).

Asimismo, se recomienda convalidar el programa de prácticas con el tutor asignado por la institución académica, para asegurar la complementariedad con la formación académica de los pasantes.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de Chiavenato (2007), se concluye que, para obtener un cambio de conducta en los pasantes, es decir, para construir las competencias y habilidades del puesto a cubrir, la pasantía, como instancia de capacitación, debería permitir una trasmisión correcta de la información respecto del rol y de las responsabilidades esenciales de la posición, “información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos”, valores y competencias y la incorporación de tareas que permitan el desarrollo de habilidades, “destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto”<sup>4</sup>.

### 5.2.3 Evaluación de los resultados a través de técnicas de evaluación de potencial y detección de talento

---

<sup>4</sup> Chiavenato (2007) explica que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, que pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Las cuatro formas son: transmisión de la información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Contar con una evaluación de resultados alineada al marco de competencias permitirá establecer indicadores concretos dentro del proceso de capacitación de pasantes y para el programa de selección de personal. Por lo tanto, se propone incluir, en el diseño de la evaluación de resultados, un conjunto de pruebas que habiliten, conjuntamente, medir la eficacia de la capacitación respecto de la adquisición de habilidades y conocimientos concretos del puesto de trabajo y de la Organización, y “evaluar las actitudes, conductas y comportamientos asociadas a las competencias de los puestos a cubrir” (Capitán, 2012, pág. 211).

Existen distintas formas de evaluar una capacitación. El esquema más práctico y conocido es el Modelo Kirkpatrick, que segmenta la evaluación en cuatro niveles de análisis. A continuación, un resumen realizado por la revista Amedirh (2017):

- Nivel 1 - Reacción: el grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.
- Nivel 2 - Aprendizaje: el grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento.
- Nivel 3 - Comportamiento: el grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.
- Nivel 4 - Resultados: el grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización (Amedirh, 2017).

Teniendo en cuenta que este proyecto se enfoca en la formación de pasantes dentro de un proceso de selección, se propone analizar los cambios del comportamiento (nivel 3 del Modelo Kirkpatrick) a través del desarrollo de un conjunto de pruebas propias de un *Assessment Center*, con el objetivo de demostrar la aplicación de lo aprendido, al examinar "el potencial y, en consecuencia, su adecuación al puesto de trabajo para “predecir” su posible desarrollo profesional” (Capitán, 2012). Utilizar técnicas que permitan profundizar en las capacidades propias

de cada individuo, midiendo competencias observables desde el punto de vista del comportamiento.

Los centros de valoración proponen una batería de herramientas, tanto individuales como grupales, y de naturaleza cuantitativa como cualitativa. Las mismas pueden estar incluidas en distintas instancias del Programa de Pasantías; así, por ejemplo, se puede proponer un grupo de discusión o situaciones reales de trabajo como un “role-play”, inmediatamente después de una instancia de aprendizaje para conocer el nivel de comprensión de esta o, incluso, realizar tests de actitudes y aptitudes del Programa de Pasantía, tanto al inicio como al final.

A continuación, se presenta una descripción resumida de algunas de las técnicas empleadas en los centros de valoración:

- Técnicas cuantitativas:
  - Cuestionario de aptitudes.
  - Pruebas situacionales: estas pruebas consisten en dar al evaluado escasa información para resolver un problema. Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos (Huma Smart, 2020).
  - Pruebas in básquet: se le presenta al participante una serie de documentos que simulan procedimientos administrativos del trabajo, para que pueda analizar cómo organizaría el trabajo para resolver las diferentes situaciones. A través de esta técnica, se intenta analizar la forma de trabajar del participante, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Técnicas cualitativas:
  - Entrevistas cualitativas: este tipo de entrevistas intenta comprender las categorías mentales, interpretaciones, percepciones y sentimientos del participante.
  - Estudio de casos: se espera que los participantes realicen un análisis de una descripción de un evento relacionado con la realidad del trabajo o una situación ficticia y, bajo una serie de

pautas, puedan llegar a una conclusión y tomar decisiones o sugerir comportamientos a seguir.

- Grupos de discusión: técnica que busca observar a un grupo de participantes interactuando entre ellos y discutiendo un tema previamente preparado por los evaluadores.
- Presentaciones: esta prueba consiste en dar a los participantes un ejercicio o tema (o tema libre) para ser preparado en un tiempo determinado (aproximadamente, 30 minutos) y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Se pueden evaluar competencias como organización, comprensión, argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional, entre otras (Huma Smart, 2020).
- Role Play: el juego de roles es una de las actividades más conocidas. Consiste en designar un rol ficticio a cada participante, desde el cual deberá analizar una situación, que habitualmente resulta ser un suceso o problema.

La función del evaluador es sustancial y, tal como lo expresa Ángel Capitán (2012), los evaluadores deben ser profesionales solventes con la experiencia necesaria para ser capaces de evaluar y predecir comportamientos. Junto con los profesionales de Recursos Humanos, se recomienda considerar la participación de personas de las áreas relacionadas con el puesto a evaluar e, incluso, considerar la presencia de consultores externos y crear equipos compuestos que permitan proporcionar diversas vías de diagnóstico y análisis.

#### 5.2.4 Retroalimentación

Un esquema tradicional de desarrollo de personal cierra su ciclo al proporcionar esquemas de retroalimentación a las personas. Chiavenato (2007) afirma que la retroalimentación permite orientar la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo, para poder alcanzar determinados objetivos. Considerando que este

proyecto se está diseñando para un programa de selección de personal, la instancia de retroalimentación solo podría tener lugar en caso de que el pasante quede seleccionado para un puesto vacante dentro de la Organización.

Para proporcionar una retroalimentación adecuada que sirva de guía sobre los resultados alcanzados y sobre los aspectos que deban corregirse o mejorarse, la persona debe ser capaz de realizar el trabajo de forma autónoma y asumir las responsabilidades del puesto para el cual fue entrenado. Por lo tanto, si bien se pueden aplicar instancias de retroalimentación a lo largo de la pasantía, solo será posible analizar el desempeño de los pasantes con respecto a la capacitación brindada, al asumir la tarea para la cual fueron preparados.

Para analizar los resultados del programa, se sugiere aplicar la retroalimentación durante los primeros tres meses de trabajo, haciendo un paralelismo con el "período de prueba" de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744, 1976). La complejidad de la retroalimentación dependerá del nivel técnico y operativo de las tareas a realizar.

### 5.3. Especificación

La implementación de esta propuesta requiere de una cuidadosa planificación y consideración de cada uno de los actores y etapas involucradas a lo largo del programa. Como se menciona en la descripción, lograr un programa exitoso requiere de la intervención de subsectores internos de la empresa; por ejemplo, será necesaria la coordinación con el área de Capacitación y Desarrollo Profesional, el área de Selección de Personal y Reclutamiento y, dependiendo del tamaño de la empresa, se podrá requerir la participación de otras subáreas. Así, también, se deberá considerar la intervención de la o las instituciones académicas con las que la Organización haya firmado convenios de pasantías educativas.

El tiempo a considerar para una Pasantía Educativa es de dos meses como mínimo, según la legislación nacional. Por su parte, la Instrucción 19 de la OIM define que la duración de la pasantía "será de dos a seis meses, con posibilidad de renovación previo acuerdo entre el supervisor y el pasante, pero no podrá ser superior a nueve

meses” (OIM, 2019), por lo que la capacitación deberá, al menos, contemplar cuatro semanas para su desarrollo. Asimismo, en el diseño curricular, es necesario considerar las 20 horas semanales máximas establecidas como “carga horaria de las pasantías educativas”<sup>5</sup> en la Ley 26.427, el procedimiento de contratación de pasantes y los requisitos determinados en el apartado 5 de la Ley de Pasantías Nacional, donde se especifica que “las autoridades educativas jurisdiccionales deben ser notificadas fehacientemente en el curso de los CINCO (5) días hábiles posteriores a la firma del convenio, conforme al procedimiento que determine la reglamentación” (Ley 26.427, 2008). Sin embargo, la OIM estipula que “las pasantías serán generalmente a tiempo completo”, y que “se espera que los pasantes a tiempo completo trabajen 40 horas por semana, de conformidad con el horario de trabajo aplicable al lugar de destino de que se trate” (OIM, 2019).

A continuación, se expone un cuadro ilustrativo con cada una de las fases del programa, las actividades principales y los tiempos y recursos a considerar (algunas actividades podrán realizarse en paralelo):

<b>Fase: Detección las necesidades de capacitación</b>		
<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempos</i>
Creación del cuadro de competencias	Se deberá contar con la aprobación de la/s gerencia/s de la empresa.	Entre una y dos semanas.
Análisis y descripción de puesto	Dependiendo de la complejidad de la estructura, este proceso debe ser coordinado con la/s gerencia/s de las distintas unidades de la empresa.	
<b>Fase: Implementación y realización del programa de capacitación a través de los Programas de Pasantías Educativas</b>		
<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempos</i>

<sup>5</sup> Es necesario presentar el texto completo del Artículo 13 de la Ley 26.427, donde se establecen los tiempos y cantidad de horas que tendremos que respetar en el diseño del programa de formación laboral. El artículo completo define: “La duración y la carga horaria de las pasantías educativas se definen en el convenio mencionado en el Artículo 6º, en función de las características y complejidad de las actividades a desarrollar, por un plazo mínimo de DOS (2) meses y máximo de DOCE (12) meses, con una carga horaria semanal de hasta VEINTE (20) horas. Cumplido el plazo máximo establecido, una vacante de Pasantía Educativa puede renovarse a favor del mismo pasante, por hasta SEIS (6) meses adicionales, debiéndose firmar un nuevo acuerdo individual entre todas las partes, conforme el Artículo 9º de la presente”.

LA CAPACITACIÓN DEL POSTULANTE DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Diseño curricular del Programa de Pasantías Educativas como instancia de capacitación dentro de un proceso de selección	Dependiendo de la magnitud de la empresa, se tendrá que coordinar con la Subunidad de Capacitación y Desarrollo.	Una semana.
Creación de un convenio marco con instituciones educativas	Se recomienda crear un acuerdo marco estandarizado, que se adapte a la institución seleccionada de acuerdo con el perfil requerido del pasante.	Una semana.
Reclutamiento de pasantes	Publicación de vacante, preselección de candidatos, entrevistas. Este proceso se llevará a cabo por las instituciones educativas.	Dos semanas.
Contratación de los pasantes	"Los estudiantes seleccionados para realizar las pasantías deberán suscribir un acuerdo individual con los firmantes del convenio, el cual contendrá las condiciones específicas de la Pasantía Educativa" (Ley 26.427, 2008).	Tres días.
Implementación del programa de capacitación (Pasantía Educativa)	La capacitación se llevará a cabo en conjunto con la pasantía. Por lo tanto, se deberá contar con los recursos apropiados para que el pasante pueda realizar las tareas y responsabilidades definidas en el contrato de pasantía.	Cuatro semanas.
<b>Fase: Evaluación de los resultados a través de técnicas de evaluación de potencial y detección de talento</b>		
<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempos</i>
Formación de los evaluadores (en caso de que sea necesario)	La formación de los evaluadores dependerá de su experiencia y conocimientos, como también, de la complejidad de las herramientas a emplear para la evaluación de potencial.	De una a dos semanas.
Aplicación de herramientas de evaluación cuantitativa y cualitativa	Esta instancia puede existir a lo largo del proceso de capacitación o al final. Los recursos para utilizar dependerán del tipo de técnicas a emplear.	Tres días.
<b>Fase: Contratación</b>		
<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempos</i>

La contratación solo se llevará a cabo en caso de existir posiciones vacantes. Caso contrario, los resultados del <i>Assessment Center</i> permitirán crear o mantener el pool de talentos de la empresa	Dentro de las prácticas habituales, una persona debe contar con un apto médico que valide su condición física y mental para ejercer el trabajo antes de iniciar sus labores.	Dos o tres días.
<b>Fase: Retroalimentación</b>		
<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempos</i>
La retroalimentación se podrá implementar solo en caso de que se realizase la fase de contratación	El período de retroalimentación servirá para perfeccionar y seguir capacitando al nuevo empleado en el puesto de trabajo y no será considerado como un período prueba. Tal como se expresa en el Artículo 12 de la Ley 26.427: “Si luego de la Pasantía Educativa se contrata a la persona por tiempo indeterminado, no se puede hacer uso del período de prueba del Artículo 92 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo”.	Tres meses.

## 6. Consideraciones finales

*“La capacidad del individuo de gestionar su propia transición a la vida adulta depende fundamentalmente del capital social y cultural, del apoyo recibido por su familia y las oportunidades o restricciones relativas a la educación, el género, el origen social y étnico” (Jacinto, 2010).*

Repasando los objetivos planteados, se puede confirmar que existen importantes contrastes entre la Ley 26.427 y la Instrucción 19 de la OIM en relación a la teoría existente sobre capacitación laboral, a pesar de que ambas regulaciones se encuentran orientadas al desarrollo profesional de los jóvenes en una institución laboral. Dentro de los argumentos ya presentados, se puede concluir que las dos regulaciones presentan carencias respecto de la propuesta metodológica y definiciones concretas de criterios de enseñanza y evaluación.

Asimismo, al inicio del análisis, se plantea como objetivo proponer mejoras que permitan transformar el rol de los Programas de Pasantías de la OIM como proceso de aprendizaje. Siendo este el objetivo más desafiante, se puede concluir que el modelo del Programa de Pasantías como instancia de capacitación e instancia de evaluación de potencial dentro de un proceso de selección de personal, desarrollado en el diseño de solución, intenta ser aplicable a cualquier tipo de organización y, por lo tanto, podría ser presentado como una alternativa para revisar el Programa de Pasantías y procesos de selección de la OIM. Sin embargo y por las razones ya mencionadas, es conveniente recordar que la implementación de un programa de selección de personal con esta complejidad requiere de una revisión de la gestión estratégica del área de Recursos Humanos e implica una inversión en recursos humanos y técnicos que, en una institución de la magnitud de la OIM (más 15 mil empleados, con oficinas en más de 156 países), podría representar un obstáculo difícil de superar. Pese a ello y desde una perspectiva más positiva, el modelo propuesto no invalidaría el cumplimiento de las Instrucciones vigentes de la OIM, por lo que sería posible implementar este modelo o parte de este en lo interno de una oficina y que sirva como ejemplo de “buena práctica” para otras oficinas. Muchas veces las buenas prácticas terminan convirtiéndose en procedimientos oficiales.

Establecer formas de optimizar el vínculo entre las pasantías de la OIM y el sistema de selección de personal de la Institución fue el tercer objetivo planteado. A lo largo de la determinación de la solución, se pueden visualizar distintas alternativas que podrían potenciar el vínculo entre ambos procesos. Sin intención de repetir conceptos, se presentan, a modo de conclusión, las tres principales alternativas propuestas:

- Diseñar ambos procesos bajo un mismo marco de competencias laborales.
- Alinear el perfil de los pasantes a puestos reales dentro de la Organización, preferentemente aquellos puestos vacantes o puestos complejos respecto de las habilidades o conocimientos técnicos requeridos.
- Utilizar herramientas de evaluación de potencial que permitan conocer los resultados de las Pasantías Educativas como proceso de

capacitación laboral y que, a su vez, se puedan emplear como herramienta de detección de talento.

La evidencia presentada anteriormente demuestra que es posible probar nuevas formas de implementar las Pasantías Educativas y potenciar su valor como proceso de formación profesional, y también, asignarle el rol de herramienta de detección de talento. Si bien el modelo planteado representa una complejidad de implementación en algunos tipos de instituciones o hasta casi imposible (¿qué pasaría si quisiéramos implementar este programa en un organismo público de Argentina?), me gustaría visualizar este proyecto como un puntapié para pensar en nuevas maneras de concebir a las PEs y a los procesos de selección de personal. Considero que contar con una herramienta que dé paso a asegurar el aprendizaje de los pasantes, demostrar la eficiencia de un proceso de formación laboral a través de indicadores que, al mismo tiempo, permita vincular el desarrollo profesional de los participantes con los programas de selección de personal de una organización, es una forma de potenciar el uso de estas prácticas y, quizás, de encontrar una nueva alternativa para que las empresas puedan invertir en la formación de los jóvenes.

## **7. Referencias bibliográficas**

- Acosta y Vuotto. (1-3 de agosto de 2001). La pasantía como recurso de aprendizaje dentro de las organizaciones: la percepción de los estudiantes universitarios. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas.
- Alles, M. A. (2006). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Amedirh. ( Julio-Agosto de 2017). El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación. Obtenido de Amedirh: <https://www.amedirh.com.mx/>
- Capitán, Á. J. (2012). Desarrollo Metodológico de un Assessment Center Basado en un Sistema de Gestión por Competencias. Lan Harremanak, 197-217.

- Catalano, Avolio de Cols y Sladogna. (2004). Competencia Laboral. Buenos Aires: Banco Iberoamericano de Desarrollo.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Ciudad de Mexico: McGraw - Hill.
- Golniski, M. (2014). Transformaciones recientes en las formas de contratación de la fuerza de trabajo argentina. El Estado como empleador 1990-2013. CEPED. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de [bibliotecadigital.econ.uba.ar](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar): [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_cepед\\_d\\_018.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cepед_d_018.pdf)
- Gore, E. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Hatum, A. (2011). El futuro del talento. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial .
- Hernández, N. L. (1 de diciembre de 2014). Obtenido de Gestipolis Web Site: <https://www.gestipolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Huma Smart. (21 de Junio de 2020). Obtenido de <https://humasmart.com.mx/9-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center>
- Jacinto, c. p. (2010). La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes: políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades. Buenos Aires: Teseo.
- Lauro, J. (2016). Cambio organizacional (Material del aula). Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Ley 26.427. (18 de Diciembre de 2008). Buenos Aires, Argentina.
- Ley N° 20.744. (13 de mayo de 1976). Ley N° 20.744: Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- OIM. (20 de mayo de 2019). IN/19 Rev.2. Instrucción sobre pasantías en la OIM. OIM.
- Open Curses*. (21 de Junio de 2020). Obtenido de Atlantic International University: <http://cursos.aiu.edu/Estrategias%20de%20Ensenanza%20y%20Aprendizaje/PDF/Tema%203.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones. (15 de julio de 2016). IN/233: Contratación de personal para puestos con grado asignado (avisos de vacante y avisos especiales de vacante). OIM.
- Organización Internacional para las Migraciones. (21 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.iom.int/recruitment>

- Pablo, K. S. (2005). Efectividad en la administración de la capacitación. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Palumbo, N. (2016). Seminario Final Integral de Buenas Prácticas en RR.HH. [Material del aula]. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Panaia, Marta. (2004). Comportamiento comparativo de la inserción laboral de dos generaciones de ingenieros tecnológicos. En O. Barsky, Los desafíos de la Universidad Argentina (págs. 423 - 447). Buenos Aires: Siglo XXI/Universidad de Belgrano.
- Prosilais. (2003). Documento de Trabajo N° 9. Metodología para Pasantías. Managua: Prosilais.
- Sánchez de Mantrana, M. (julio-septiembre de 2005). El aprendizaje en contextos laborales reales: el caso de las pasantías de los estudiantes universitarios. *Educere*, vol. 9, núm. 30, págs. 345-357.
- Santibáñez, P. (2015). Experiencia de Inclusión Sociolaboral de Personas con Discapacidad Intelectual y del Espectro Autista en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. *Session 165 - Latin America and the Caribbean*. Cape Town, South Africa: IFLA WLIC 2015 - Cape Town, South Africa.
- Santos, A. C. (2013). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.
- SENA. (2019). 2.5. Glosario SENA. Obtenido de SENA.EDU.CO: <https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Paginas/glosario.aspx>
- Zavala, H. (2016). Política de Compensaciones y Beneficios [Material del aula]. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.