



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ

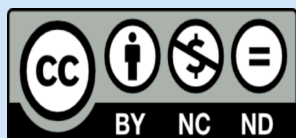


Trabajo Final de Grado

Arbolera Priscila Denise

Diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros. Sarandí, Provincia de Buenos Aires. Año 2024/2025

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*
2025
*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Arbolera, P. D. (2025). *Diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros. Sarandí, Provincia de Buenos Aires. Año 2024/2025* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3696>



Trabajo final para optar por el grado de Licenciado/a en Relaciones del Trabajo

“Diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros. Sarandí, Provincia de Buenos Aires. Año 2024/2025.”

Priscila Denise Arbolera
Priscila.arbolera@gmail.com

Tutora: Profa. Cecilia Bacchetta

Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche
Florencio Varela, 2025

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Agradecimientos	4
Introducción	6
Notas metodológicas	8
Capítulo 1: Historia organizacional y marco jurídico	9
1.1 Historia y estructura formal de la organización	9
1.2 Regulación laboral de la Organización	11
1.3 Estructura institucional y actores participantes del sistema de pasantías	12
Capítulo 2: Fundamentos sobre Pasantías Educativas en el Sector Petrolero	16
2.1 Sistema de Pasantías Educativas	16
2.2 Las Pasantías en Argentina a través de los últimos años	18
2.3 Transición profesional de los estudiantes a la práctica	20
2.4 Las políticas para el desarrollo	21
Capítulo 3: Diagnóstico de necesidades y diseño de pasantías	24
3.1 Fundamento y marco conceptual del diagnóstico	24
3.2 Estrategias y metodos de recoleccion de informacion	26
3.3 Resultados del diagnóstico: necesidades y limitaciones	29
3.3.1 Síntesis estratégica: matriz FODA y líneas de acción	31
Capítulo 4: Diseño del sistema de pasantías	34
4.1 Contexto situacional	34
4.2 Planificación de la instancia de intervención	34
4.3 La propuesta	35
Conclusiones finales	40
Referencias Bibliográficas:	42
ANEXOS	44

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final se elabora con el fin de diseñar un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros situada en la ciudad de Sarandí-Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, durante el periodo 2024/2025. Para su conformación, se realiza un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención en el que se describen y analizan los procesos de gestión de Recursos Humanos de la organización, con el objetivo de aplicar procesos de trabajo que optimizan la gestión de personal en una institución que no cuenta con un área de empleo destinada al reclutamiento.

Para ello, se utiliza la normativa vigente, en conjunción con los aportes bibliográficos presentados por la carrera según las incumbencias profesionales de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y los trabajos teóricos de los autores seleccionados para abordar el marco teórico del informe.

Con estos elementos, se propone un proyecto orientado al desarrollo y fomenta el crecimiento tanto organizacional como de los recién o próximos graduados, facilitando así la posibilidad de acceder a sus primeras experiencias profesionales

PASANTÍAS EDUCATIVAS – PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL – INSERCIÓN
LABORAL – SERVICIOS PETROLEROS - FORMACIÓN PROFESIONAL

Abstract

The present Final Integrative Project is prepared with the purpose of designing an internship system for an oil services organization located in the city of Sarandí-Avellaneda, Buenos Aires Province, during the 2024/2025 period. To develop it, an organizational diagnosis with a proposed intervention is conducted, in which the Human Resources management processes of the organization are described and analyzed, with the aim of applying work processes that optimize personnel management in an institution that does not have a dedicated employment area for recruitment.

For this purpose, the current regulations are used, in conjunction with the bibliographic contributions presented by the program according to the professional competencies of the Bachelor's Degree in Labor Relations at the National University Arturo Jauretche and the theoretical works of the selected authors to address the theoretical framework of the report. With these elements, a project aimed at development is proposed, fostering both organizational growth and the growth of recent or soon-to-be graduates, thus facilitating the possibility of accessing their first professional experiences.

Educational Internships – Pre-Professional Practice – Job Placement – Oilfield Services – Vocational Training

Agradecimientos

Principalmente, deseo agradecer de todo corazón a nuestra querida Universidad Nacional Arturo Jauretche por la oportunidad. Esta se convirtió en mi casa por muchos años, la cual no sólo me permitió desarrollarme como profesional, sino también donde crecí como persona y ciudadana.

A cada docente que ha sido partícipe de mi formación académica y particularmente a mi directora Cecilia Bacchetta, quien no dejó que decayera en el proceso. Agradezco su total entrega y dedicación, apoyando y alentando a cada uno de sus alumnos, marcando nuestras vidas con su profesionalismo y sabiduría.

Dedicatoria

“Creo que en lo que nos convertimos depende de lo que nuestros padres nos enseñan en momentos extraños, cuando no están tratando de enseñarnos. Estamos formados por pequeños trozos de sabiduría.” Umberto Eco.

Este trabajo tan importante para mí se lo dedico a mi familia, el pilar fundamental que nunca dejó de creer y apostar en mí, cuando ni siquiera yo creía poder.

A mamá y a Papá, que sin su fortaleza y valentía frente a la vida no podría haberme convertido en la mujer fuerte y valiente que hoy soy, con convicciones firmes y sin miedo a la vida.

A mi hermana, por su compañía eterna y apoyo indispensable. Como alguien dijo “yo no sé caminar solo sin mi hermano en la vida”.

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de pasantías para una Pyme¹ de la localidad de Sarandí-Buenos Aires, como propuesta de mejora a los resultados obtenidos de un diagnóstico organizacional en conjunto a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, como son las asignaturas de gestión y capacitación de recursos humanos, administración de personal, gestión de las organizaciones, derecho del trabajo y legislación laboral, asociaciones sindicales focalizados por mencionar algunas.

Gran parte de este trabajo se focaliza en el área de gestión de personal y recursos humanos, dado que la organización analizada dispone de un Departamento de Recursos Humanos, aunque carece de una división interna que se ocupe específicamente de las novedades de personal y empleo, lo que pone de manifiesto la importancia y la necesidad de crear un sector destinado al reclutamiento.

A partir del análisis realizado, este proyecto de mejora propone optimizar la contratación de personal calificado mediante la implementación de un sistema de pasantías que ofrezca una experiencia formativa integral, articulando conocimientos, práctica profesional y trayectorias laborales dentro de la organización. La propuesta se sustenta en la identificación de políticas de gestión de personal vigentes y busca diseñar un programa de intervención orientado a fortalecer tanto el desarrollo institucional como el crecimiento profesional de los postulantes.

La propuesta de diseño de pasantías se vincula específicamente con la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) a partir de dos razones centrales. Por un lado, la proximidad territorial entre la universidad y la empresa favorece la construcción de vínculos continuos, el seguimiento de los procesos formativos y la adaptación de las acciones de mejora a las características locales. Por otro lado, la carrera de Ingeniería en Petróleo de la UNAJ forma profesionales con incumbencias y competencias técnicas directamente asociadas a las demandas productivas de la organización, asegurando que los perfiles de los pasantes respondan a las necesidades actuales y futuras del sector petrolero regional.

Las acciones planificadas se enmarcan en las incumbencias propias de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, que habilitan, entre otras competencias, la asistencia en la ejecución de procesos de mejora institucional, el análisis y diseño del funcionamiento organizacional para la identificación de perfiles profesionales, así como la proyección de relaciones laborales y la elaboración de modelos e instrumentos que promuevan la concertación social. Esto

¹ Las siglas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas.

último incluye especialmente la negociación colectiva y la aplicación de los Convenios Colectivos de Trabajo, conforme a lo establecido en la Resolución del Ministerio de Educación N.º 190/11.

En cuanto a la fundamentación teórica, el trabajo se aborda desde la perspectiva y los conceptos aportados por diferentes autores en términos de pasantías laborales. En primera instancia se utilizan las leyes de pasantías en Argentina, junto con sus modificaciones y características a lo largo del tiempo, hasta la legislación vigente.

Entre los autores que se analizan, figuran Acosta y Vuotto (2001), quienes enfatizan en el desarrollo de competencias necesarias que aporta este tipo de propuestas y la integración a un grupo social en el marco de una organización como proceso de formación. Por su parte, Álvarez (2003) argumenta en su manual de pasantías la efectividad de esta herramienta para estudiantes inmersos en un mercado donde no siempre se reconocen los años de formación. En el mismo sentido, San Martín (2007) la describe como “la gran panacea de la formación para el trabajo”; Renta (2009) reafirma la importancia de la instancia de aprendizaje para los pasantes; y Somma (2011) introduce su análisis de los perfiles profesionales que definen el sector productivo y las características de los pasantes por el interés y rapidez para aprender. En relación a lo anteriormente desarrollado, Quiteño (2014) hará énfasis en que el principal objetivo de las pasantías rige en formar a los jóvenes y proveerlos de experiencia por fuera del ámbito institucional educativo.

El trabajo se propone alcanzar como objetivo general el diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros en la localidad de Sarandí provincia de Buenos Aires 2024-2025. Para ello se ha definido los siguientes objetivos específicos:

- 1- Detallar y especificar la naturaleza de la organización, su funcionamiento, estructura organizacional y marco normativo.
- 2- Caracterizar y describir el sistema de pasantías en Argentina.
- 3- Identificar las necesidades de la organización y conocer los descriptivos del puesto.
- 4- Determinar el perfil adecuado de los pasantes optimizando el desarrollo de los estudiantes y el de la organización.

Este trabajo se articula en cuatro capítulos. En el primero se desarrolla el análisis de la historia, estructura formal de la organización, organigrama y mapa de actores. También se define la regulación laboral y las políticas de Recursos Humanos, a fin de conocer en

profundidad la organización. En el segundo capítulo, destinado al marco teórico, se fundamentan los conceptos trabajados en base a diversos autores de acuerdo al término pasantías y su funcionalidad. Avanzando en el tercer capítulo, se desarrolla y analiza el diagnóstico organizacional mediante entrevista a una integrante clave de la organización, con sus respectivas conclusiones y reflexiones. Y por último en el cuarto capítulo, se presenta la propuesta de intervención de acuerdo a los datos arrojados y detección de necesidades.

Notas metodológicas

El diseño metodológico que se utilizará en este trabajo será de tipo cualitativa, ya que este tipo de paradigma se destaca por su proximidad a las situaciones reales en sus contextos cotidianos. Tal como cita Vasilachis (2006) La investigación cualitativa es, para Denzin y Lincoln (1994: 2),

“...multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos -estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales - que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos.”(p. 24)

La metodología que guiará este trabajo tiene como fin analizar y desarrollar la información proporcionada y características de acuerdo a la historia, normativa y condiciones laborales de la organización para la incorporación de los sistemas de pasantías diseñado.

Para alcanzar los objetivos, las técnicas de recolección de datos a utilizar son la revisión y análisis de documentación bibliográfica (textos teóricos de diversos autores, artículos, resoluciones, leyes), la observación participante y una entrevista a la supervisora del sector de administración mediante una guía de preguntas semi estructuradas en bloques de acuerdo a los distintos temas a abordar, conformando así fuentes de carácter primarias y secundarias. Al respecto, la autora Vasilachis (2006) señala también que;

La investigación cualitativa se interesa por la vida de las personas, por sus perspectivas subjetivas, por sus historias, por sus comportamientos, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones, por sus sentidos, e interpreta a todos ellos de forma situada, es decir, ubicándolos en el contexto particular en el que tienen lugar. Trata de comprender dichos contextos y sus procesos y de explicarlos recurriendo a la causalidad local.

Esta recolección de datos se interesa por conocer en profundidad el grupo social a estudiar en su ámbito de trabajo y relación entre los pares. Como menciona Sampieri “para adentrarse en el tema es necesario conocer los estudios, investigación y trabajos anteriores” (2014, p.20).

Capítulo 1: Historia organizacional y marco jurídico

Este capítulo presenta una descripción integral de la historia, la identidad organizacional y el marco normativo que caracteriza a la PYME objeto de estudio en el sector de servicios petroleros. El análisis contempla el proceso de surgimiento de la empresa en el contexto de las reformas estatales de la década de 1990 en Argentina, así como su evolución y consolidación en el mercado a través de servicios especializados, valores institucionales y políticas de calidad certificadas.

Además, se examinan la estructura formal, la dinámica interna y la distribución territorial en distintas provincias, junto con el análisis de su plantilla laboral, encuadramiento sindical y los principales desafíos vinculados al desarrollo y la gestión del talento humano.

Por último, el capítulo aborda el marco jurídico que regula la actividad empresarial y las relaciones de trabajo, incluyendo la normativa vigente en materia laboral, seguridad e higiene, y convenios colectivos aplicables, procurando brindar una visión comprehensiva sobre los requisitos legales y estructurales que configuran el funcionamiento y desarrollo de la organización en el sector petrolero argentino.

1.1 Historia y estructura formal de la organización

La organización analizada para este trabajo corresponde a una PYME que se da origen en el contexto de privatización de empresas públicas de la Argentina en la década del '90 donde tres empleados de la sede gerencial de activos tecnológicos de YPF S.E² (Yacimientos Petrolíferos Fiscales Sociedad del Estado) son desvinculados mediante un proceso de reducción de personal y ante la incertidumbre de haber quedado sin empleo de un momento a otro y en un contexto particular del país, deciden asociarse y dar vida al establecimiento desarrollando sus conocimientos en el área de radiografía industrial, ultrasonido, partículas magnetizables etc. La elección de esta organización se considera oportuna de acuerdo a la cercanía y predisposición de la información necesaria para llevarla a cabo.

Dicha empresa ofrece a la Industria “Servicios de Inspección, Inspección de Integridad de Instalaciones, Ensayos No Destructivos, y Asesoramiento en Soldadura” con amplia experiencia y en particular en la industria Petrolera, Petroquímica y del Gas servicios que brinda a las principales empresas petroleras del país.

² Actualmente los laboratorios de YPF S.E pertenecen a la Universidad Nacional Arturo Jauretche.

La Pyme que se desarrolla, fue fundada en marzo de 1994 dedicada a brindar servicios de inspección por métodos de ensayos no destructivos en materiales, equipos y componentes, antes y después de su puesta en servicio, contribuyendo a la operación de la industria en general.

Con más de 30 años de experiencia en el sector se establece como filosofía de trabajo la satisfacción del cliente, la preservación del medio ambiente, la protección de la salud, la seguridad de las personas y el cuidado de las instalaciones y equipos de todas las partes interesadas. Para ello la organización se encuentra certificada bajo las Normas ISO 9001.

Cuenta actualmente con 34 empleados distribuidos entre la localidad de Sarandí partido de Avellaneda, Buenos Aires donde se alberga el sector administrativo y ensayos, y dos bases en las provincias de Chubut y Santa Cruz donde se desempeñan las tareas en campo.

Su fin es que cada cliente pueda en forma criteriosa asegurar la calidad de sus productos, la confiabilidad operativa de sus equipos, de manera tal que el personal involucrado trabaje seguro, lo cual redundará en una mayor eficiencia, y que en definitiva dará a la empresa una mayor rentabilidad de sus inversiones.

Actualmente cuenta con YPF S.A como principal cliente, así también como PAN AMERICAN ENERGY LLC, TERMINALES MARÍTIMAS PETROLERA, TECPETROL, CAPSA, CAPEX ETC.

Misión:

- La necesidad de inspección de equipos, materiales y componentes antes, durante y después de su puesta en servicio. Contribuyendo a la operación de la industria en general, y en particular de la industria petrolera.
- Ofrecer la realización de inspecciones utilizando métodos de ensayos no destructivos y técnicas de inspección en servicio, además de realizar especificaciones de procedimientos de soldadura y su calificación.
- La Pyme se dedica a la prestación de estos servicios estableciendo como filosofía la satisfacción del cliente, además de la preservación del medio ambiente, la protección de la salud, la seguridad de las personas y el cuidado de las instalaciones y equipos de todas las partes interesadas.

Valores:

- Calidad de servicio: Aseguramos la satisfacción de nuestros clientes prestando un servicio confiable, de acuerdo a sus expectativas.
- Cuidado y preservación del medio ambiente, de la salud y seguridad: El respeto por el medio ambiente es una constante en nuestras prestaciones, lo mismo que el cuidado de las personas y de las instalaciones propias y de terceros.
- Flexibilidad: Nos adaptamos a las distintas variables de servicio que nos propongan nuestros clientes, en base a sus necesidades.
- Rentabilidad: Creemos que ser una empresa rentable es la mejor manera de obtener recursos para mejorar nuestra operatoria, ofreciendo mejores resultados en cada prestación.
- Competencia: Confiamos en la competencia profesional de nuestro personal y trabajamos constantemente en su crecimiento.

Dicha empresa tiene una antigüedad de 31 años y un porcentaje alto de empleados con casi los mismos años de antigüedad en la misma, lo que denota una ponderación a la realización de carrera dentro de ella pero sin incorporaciones con más frecuencia, lo que contribuiría a un mayor desarrollo de la misma.

En lo que confiere al encuadre sindical, la organización lleva a cabo los acuerdos contemplados bajo los siguientes Convenios Colectivos de Trabajo:

CCT N° 605/10 Sindicato del Petróleo y Gas Privado del Chubut.

CCC N° 611/10 Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado de la Patagonia Austral.

CCT N° 643/12 Sindicato del Petróleo y Gas Privado Santa Cruz.

CCT N° 545/08 UOCRA Construcción - Áreas Petrolíferas y Gasíferas

Mientras que el sector administrativo se encuentra fuera de convenio.

1.2 Regulación laboral de la Organización

La organización gestiona los procesos enmarcados dentro del alcance del Sistema de Gestión Integrado de acuerdo con los requisitos de las Normas ISO 9001, ISO 14001 ISO 45001 (última versión vigente).

Teniendo en cuenta en todo momento para la correcta prestación del servicio las normativas internas (políticas, procedimientos e instrucciones), los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables de todas las partes interesadas.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Nacional

- Ley 20.744 de Contrato de trabajo
- Ley 19587 de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Ley 24557- Ley de Riesgos del Trabajo

Decreto Reglamentario 351/79

Decreto 911/96 - Seguridad e Higiene en la Construcción

Decretos, Resoluciones y Disposiciones de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo

- Norma ar 7.11.1. Permisos individuales para operadores de equipos de gammagrafía industrial - aprobada por resolución ENRE n° 128/95
- Norma ar 7.9.1. Seguridad radiológica para la operación de equipos de gammagrafía industrial - aprobada por resolución ENRE n° 60/95.

1.3 Estructura institucional y actores participantes del sistema de pasantías

En el sistema de pasantías, los principales actores intervinientes son: la organización (que designa un responsable para acompañar el desempeño del estudiante), los estudiantes participantes, y una autoridad de la institución educativa que actúa como tutor externo y realiza la evaluación de la experiencia junto al responsable institucional. A continuación se describe la estructura y los roles de cada participante involucrado en el programa

De acuerdo al estudio realizado por Álvarez en el manual de apoyo para la implementación de pasantías educativas (2003) señala los siguientes beneficios a los actores intervinientes;

Para el Pasante: La pasantía acelera la formación profesional del estudiante posibilitando la aplicación práctica de sus competencias. Facilita el pasaje de la vida estudiantil a la vida laboral, disminuyendo el impacto.

El pasante adquiere actitudes de trabajo sistematizado, desarrolla conciencia productiva, valida su proceso de enseñanza- aprendizaje, se entrena en el ejercicio del sentido crítico.

Para la Empresa: El aporte productivo del pasante, el ahorro en costos alternativos (exenciones impositivas), la posibilidad de hacer una preselección para personal de la empresa, el aporte al mejoramiento del método de capacitación de recursos humanos, del cual podrá aprovechar la empresa en otra oportunidad. Y por otro lado asumiendo los costos reales (viáticos, asignación estímulo), costos calculables (tiempo del tutor) y costos potenciales (menor rendimiento del pasante al iniciar una tarea).

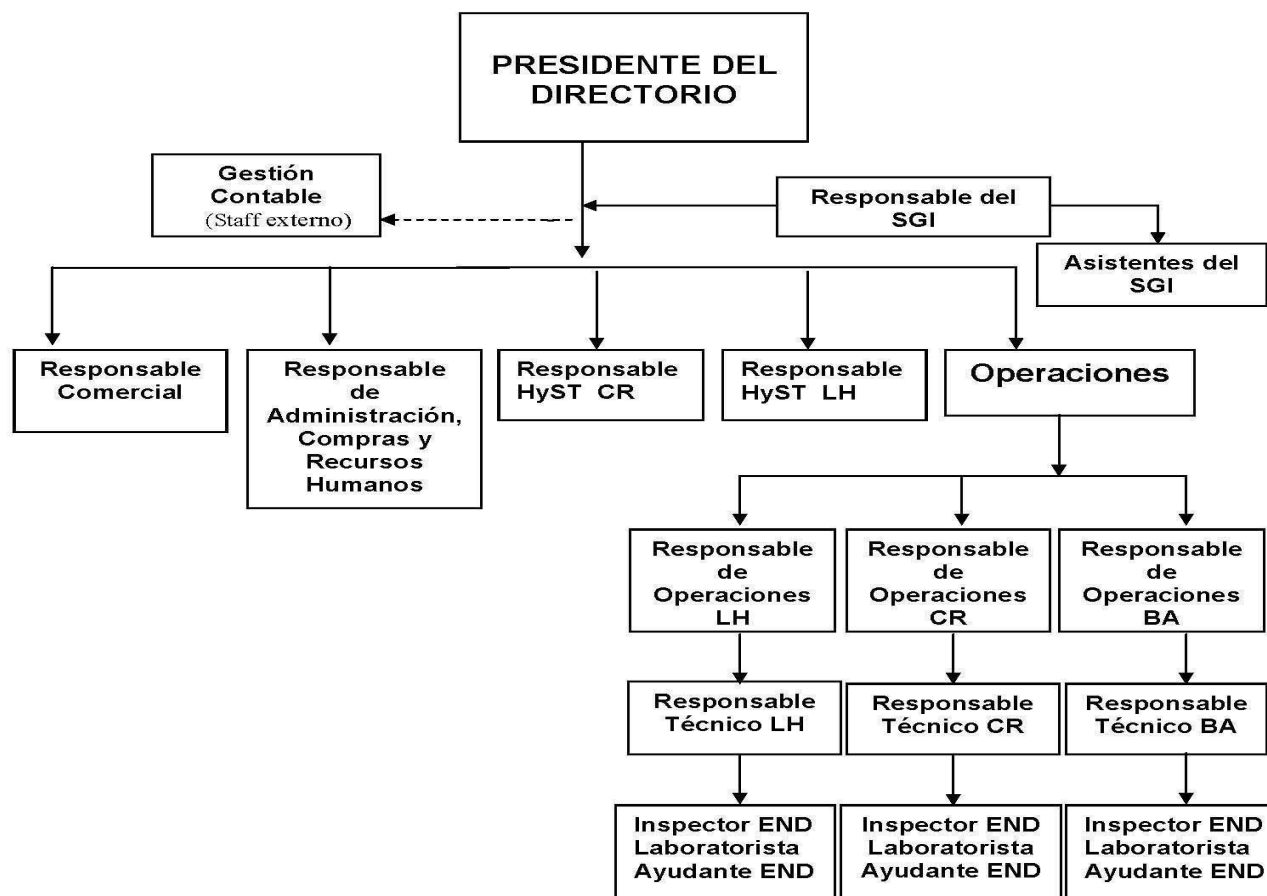
Para la institución educativa: El acercamiento con el mundo laboral y la realidad para la que se forman, favoreciendo una formación pre laboral en ámbitos reales.

Se obtiene una mayor motivación de sus estudiantes, asimismo, el seguimiento de los avances del aprendizaje en la empresa permite detectar problemas y/o debilidades en la preparación de los jóvenes y poder proceder a la actualización curricular. y por último como beneficio el establecimiento mejora su imagen institucional ante la comunidad.

En cuanto al mapa de actores de la organización, se observa en el siguiente organigrama y la información brindada por la entrevistada que esta PYME está conformada por 3 socios destinados cada uno a un área específica dentro de la organización; el Presidente es responsable de los asuntos comerciales, el vicepresidente el responsable de administración y recursos humanos y el tercero socio como Director es el responsable de operaciones. Contando con la gestión contable como staff externo y un área específica al Sistema de Gestión Integrado.

Estas operaciones se dividen en tres, que son las bases que conforman la organización, por un lado la base en Buenos Aires, todas con sus respectivos responsables y técnicos, otra en Chubut específicamente en la localidad de Comodoro Rivadavia y la tercera en Las Heras provincia de Santa Cruz.

ORGANIGRAMA



Fecha de actualización: Enero 2025

Fuente: Gráfico proporcionado por la organización

La revisión del organigrama institucional permite identificar las áreas clave y los responsables designados en cada sede, lo que resulta fundamental para definir las estrategias de implementación del sistema de pasantías y la articulación con las demandas formativas. En este sentido, se analiza particularmente la operatividad de la base de Buenos Aires para el diseño de un sistema de pasantías con la Universidad Nacional Arturo Jauretche generando la demanda de puestos correspondientes a la carrera de Ingeniería en Petróleo con el propósito de generar, luego de la evaluación de desempeño de cinco pasantes la conformación de una

relación laboral por tiempo indeterminado con la efectividad de un contrato de acuerdo a los perfiles profesionales de los puestos requeridos en la organización.

De acuerdo a la Resolución (CS) 06-13 – Modif. Plan de Estudios Ing. Petróleo N°252/12, el ingeniero en Petróleo de la UNAJ estará capacitado para realizar tareas de estudio, proyecto, cálculo, construcción y dirección de obras, instalaciones y procesos en las etapas de exploración, perforación, producción, transporte y almacenamiento de petróleo y gas.

Este puesto se dedica fundamentalmente al diseño y construcción de tecnologías, productos y servicios tales como equipos, procedimientos, métodos y resolución de problemas. También interviene en la gestión o administración de los recursos técnicos ligados a los sistemas petroleros y petroquímicos.

La carrera apunta a formar profesionales capaces de operar en campos petroleros con criterios técnicos, ambientales, éticos y estratégicos, las riquezas existentes en nuestro subsuelo y explorar las que aún no han sido descubiertas o que aún descubiertas, requieren desarrollo de capacidades tecnológicas para la explotación.

El graduado en Ingeniería en Petróleo estará capacitado para integrar equipos multidisciplinarios para realizar investigación científica básica y aplicada en temas relativos a la exploración y explotación de hidrocarburos.

Capítulo 2: Fundamentos sobre Pasantías Educativas en el Sector Petrolero

El presente capítulo se centra en los fundamentos y regulaciones que estructuran el sistema de pasantías educativas en el sector petrolero argentino, examinando tanto su marco legal como su significado pedagógico. Se revisa la Ley 26.427 y principales antecedentes normativos, estableciendo que las pasantías constituyen actividades formativas de alto valor que buscan articular la formación académica con la inserción laboral de estudiantes de educación superior, sin configurar una relación de tipo laboral.

Asimismo, se indaga en los aportes teóricos de diversos autores que reivindican la pasantía como puente entre teoría y práctica profesional y analizan sus efectos en el desarrollo de competencias, en la socialización laboral y en la construcción de trayectorias formativas y ocupacionales. El capítulo también reflexiona sobre las transformaciones históricas de la regulación de las pasantías y las implicancias de su evolución en el contexto argentino, problematizando los desafíos, tensiones y oportunidades que presenta este instrumento de formación en entornos productivos dinámicos.

2.1 Sistema de Pasantías Educativas

De acuerdo a la Ley 26.427 promulgada el 18 de diciembre del año 2008, y en vigencia en la actualidad:

Se entiende como “pasantía educativa” al conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio. Art. 2°.

Creado en el marco del sistema educativo nacional para los estudiantes de la Educación Superior y la Educación Permanente de Jóvenes y Adultos y de la Formación Profesional, en todos los casos para personas mayores de 18 años.

Para desarrollar este documento se establece la base argumentativa y conceptualización de los términos de acuerdo a las definiciones y diferentes perspectivas de los autores que lo analizan.

Se comienza con las autoras Acosta y Vuotto (2001) quienes mencionan que el objetivo de una pasantía laboral es el modo en el que la complementación de la formación que brindan las instituciones educativas con el ejercicio propio de la profesión elegida, posibilita el desarrollo de las competencias necesarias (capacidad para solucionar problemas, disposición

en las relaciones interpersonales y en la comunicación, motivación y facilidad para tratar y manejar aspectos organizativos.) así también como la integración a un grupo social en el marco de una organización específica. A través de esa instancia los estudiantes pueden aplicar los conocimientos teóricos y adquieren experiencias en ámbitos relacionados con sus futuros campos de trabajo.

En esta misma línea de definición, la autora Álvarez (2003) agrega que la pasantía articula el ámbito educativo con el trabajo convirtiéndose en ámbitos de aprendizaje concretos. Por lo que las pasantías se insertan con el objetivo de ampliar y afinar su capacitación profesional, siendo su fin esencialmente educativo y formativo.

La misma autora señala, por otro lado, que en una actualidad donde el mercado exige cada vez más años de educación, pero no siempre los reconoce, con frecuencia, las empresas terminan dando más prioridad a los años de experiencia laboral por sobre los años de educación (Álvarez, 2003). Es por eso que sostiene que existe una fuerte convicción por parte de las universidades y las empresas de que las pasantías son una muy buena herramienta de formación profesional y que pueden servir para mejorar la inserción laboral de los jóvenes.

En lo que respecta al principio de individualización de la enseñanza-aprendizaje señala que no habrá dos pasantías iguales para dos estudiantes distintos. En una práctica profesional correctamente elaborada, el joven, además de recibir experiencia laboral, debe poder contrastar su conocimiento teórico, adquirido en la universidad, con la realidad. La pasantía también debe ayudarle a desarrollar nuevas capacidades e identificar el área en la cual se desea especificar. (Álvarez, 2003).

Renta (2009) también señala que la pasantía laboral es la instancia de aprendizaje pre profesional y recalca que es la complementación de una especialidad teórica con la práctica en el espacio físico de la profesión.

No obstante, Somma (2011) hace referencia a que los modos en que los graduados se insertan al mundo laboral se liga a los requerimientos de fuerza de trabajo y nuevos perfiles profesionales que define el sector productivo. Siendo así un analizador privilegiado a la hora de pensar la vinculación entre la formación académica y la demanda de las empresas que surgieron en un principio para facilitar e incentivar la contratación temporal y el nuevo saber ser.

Como señala la autora, la estrategia de incorporación de jóvenes profesionales recabe en las características propias de estos, como la flexibilidad, disposición al cambio y disposición a

aprender. Partiendo desde la formación básica hasta complementar con el aprendizaje de la tarea. Por ende este tipo de programas logra formar jóvenes con potencial en futuros niveles gerenciales. (Somma, 2011)

En simultáneo a lo expuesto, Quiteño (2014) agrega en el mismo sentido, que se conoce como “pasantía a la práctica profesional que desempeñan los estudiantes, generalmente durante los últimos años de la carrera, para ensayar y poner en práctica los conocimientos y las facultades aprendidas”. Sus principales objetivos son formar al joven, proveer experiencia en sus campos de estudio o profesiones y facilitar su inserción dentro del mercado laboral.

2.2 Las Pasantías en Argentina a través de los últimos años

La autora San Martín (2007) argumenta que la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo permite plantear un problema al poner acento en su nuevo espacio de regulación: el del tránsito de un tiempo social a otro.

En los últimos años se manifiesta una tendencia en el mundo empresarial a identificarse exclusivamente como unidades productivas que como tales exigen una mano de obra ya construida, chocando con las demandas de un primer empleo a los que se les pide sistemáticamente experiencia.

Aun así la autora señala que la educación en general aparece como “la gran panacea de la formación para el trabajo” (San Martín, 2007, p.97). Siendo las pasantías una de las formaciones con mayor difusión que alcanzó en los últimos años sus objetivos.

El Decreto 340/93 meses después de la ley 24.013 tuvo la finalidad de flexibilizar las condiciones de contratación de mano de obra, fomentar la generación de empleo, promover contratación por tiempo determinado y exención de aportes patronales. La contratación permitirá estimular el empleo en el marco de las condiciones de mayor incertidumbre que presentaba la actividad económica, donde no existe contrato entre pasantes/empresa sino un convenio y el estudiante no recibe un salario, solo un viático en concepto de asignación estímulo. Somma (2011) afirma y agrega a esto que la promoción de contratos temporales no hizo más que estimular las condiciones de precarización que ya presentaba el mercado laboral.

En el mercado de trabajo argentino predominaron las situaciones de devaluación educativa como resultado de un alto nivel educativo dispuesto a aceptar condiciones de trabajo

inferiores a los de sus calificaciones. Generando un aumento de la precariedad y la vulnerabilidad en las ocupaciones profesionales.

Entre los nuevos contingentes de personas, la autora destaca a las mujeres y jóvenes que, son los que suelen perciben salarios relativamente inferiores, construyendo el aumento de la dispersión salarial dentro del grupo de los más educados en la estructura social, estos procesos habría conducido a la conformación de los grupos asalariados; con educación y no educación. (San Martín. 2007).

Renta (2009) señala que, en 1999 se sanciona la ley 25.165 sistema de pasantías educativas que regula la actividad, establece condiciones de trabajo, contrato, remuneraciones, derechos y obligaciones. Ya no se desarrolla meramente en el marco del sistema laboral sino que se convierte en “la extensión orgánica del sistema educativo en el ambiente de la empresa u organización donde realizan prácticas supervisadas relacionados en su formación y especialización, llevados a cabo por la organización y con control de las unidades educativas que lo integran según características y condiciones que se fijan en convenio bilaterales” (Art. N°2 ley 25.165).

Esto no implica una relación laboral, no crea ningún otro vínculo más que el existente entre el mismo y las instituciones educativas. A diferencia de la anterior ley relacionada estrechamente al sistema laboral y no educativo. Entre las características se puede mencionar que son opcionales, no forman parte del plan de estudio, se accede por medio de algún sistema de selección y en algunos casos se percibe una remuneración mínima.

Somma (2011) agrega a esta línea cronológica que, finalmente, desde 2008 rige en nuestro país la ley 26.427 con el fin de regular y protegerlos de situaciones a las que la ley no daba respuestas. Pone énfasis en la característica del cargo: "esta figura no podrá cubrir vacantes o creación de nuevo empleo, ni para reemplazar al personal de las empresas y organismos públicos o privados" art 12, con un máximo de 12 meses de duración con la posibilidad de renovarse hasta 6 meses más y una carga horaria no más de 20 horas semanales.

Por otro lado el autor Quiteño (2014) se remonta aún más a la antigüedad para caracterizar al sistema de pasantías con el sistema de aprendizaje desarrollado por primera vez en la Edad Media, cuando un maestro artesano tenía derecho a emplear a los jóvenes como forma de mano de obra barata a cambio de proporcionarle alimentos, alojamiento y entrenamiento formal, el cual duraba entre seis y siete años, en un arte u oficio que fuera de su dominio, señalando que los pasantes podrían ser una versión moderna de los aprendices.

2.3 Transición profesional de los estudiantes a la práctica

En el intento de acercar la educación académica al trabajo y acortando la distancia entre ambas alude que la verdadera formación se la adquiere afuera, en el lugar de trabajo es que se crean los espacios de prácticas pre profesionales. En este sentido ofrecen un espacio clave en la socialización profesional de los estudiantes del último año y se constituyen en una experiencia de aprendizaje en la cual irán incorporando nuevos conocimientos demandados y ofrecidos desde ese contexto particular (Renta, 2009).

Ferry (1997) citado por Renta (2009) aporta que:

La formación implica adquirir forma para desarrollar ciertas prácticas profesionales, una forma para actuar, reflexionar y perfeccionarse, es construir un camino de desarrollo profesional(..) esta supone la puesta en juego de muchas cosas: conocimientos, habilidades, cierta representación del trabajo a realizar, de la profesión que va a ejercerse, la concepción del rol, la imagen del rol que uno va a desarrollar (p.p.13).

Renta (2009) destaca la importancia de profesiones que promueven una reflexión constante sobre el quehacer cotidiano, así como la necesidad de comprender en profundidad tanto las características específicas de la práctica, los problemas emergentes y el contexto en el que se inscriben. Desde esta perspectiva, el desarrollo profesional se concibe como un proceso reflexivo y permanente, anclado en el aprendizaje continuo a lo largo de la vida laboral, que sólo puede desplegarse plenamente en el marco de la organización y mediante las diversas instancias de socialización y formación profesional –tales como las prácticas preprofesionales– que acompañan la trayectoria de cada persona.

En este sentido, la integración de los individuos en un grupo social de trabajo y el fortalecimiento progresivo de su identidad profesional resultan facilitadores del proceso de transición hacia nuevos roles o ámbitos ocupacionales. Las pasantías, por su parte, suelen asociarse a los primeros empleos y constituyen dispositivos institucionales clave para la inserción laboral, al permitir la construcción de trayectorias profesionales y ofrecer oportunidades de aprendizaje en contextos reales de trabajo. Además, estos mecanismos favorecen la protección de los estudiantes frente a las exigencias del mercado laboral, al tiempo que establecen nuevas formas de control y estándares que orientan y regulan dichas experiencias iniciales (Renta, 2009).

En cuanto a la formalización, las pasantías comienzan mediante un convenio marco entre la institución y una contraparte que puede ser un organismo del sector público, nacional, etc. u organización del sector privado con o sin fines de lucro.

En lo que respecta el desarrollo y concepción de una pasantía, las autoras Acosta y Vuotto (2001) señalan que la primera instancia del proceso de contratación se inicia con la formulación de una demanda en la que la contraparte estipula el perfil del pasante y establece las condiciones para su contratación. La contraparte interesada en contar con pasantes se pone en contacto con la universidad y a partir de la firma de un convenio formulan sus demandas.

En segundo lugar se realiza un análisis por cada solicitud mediante un sistema de datos de potenciales candidatos para definir las carreras y perfiles adecuados. Seguido se realizan entrevistas a postulantes y entre otras cosas se define la coincidencia entre las características del perfil buscado con las cualidades y estilo que el postulante ha mostrado proporcionando mayor información y mejores previsiones con respecto al desempeño del pasante quedando la selección final a cargo de la contraparte.

La tercera instancia se basa en la firma de un acuerdo individual de pasantías y la designación de un tutor por cada parte, estableciéndose el programa formativo, lugar, horarios, duración, seguros, beneficios, etc.

El paso final consiste en el seguimiento y evaluación del pasante que realizan los tutores (por la organización y la institución académica). Su figura está prevista en la legislación específica y su función principal es la de asistir al pasante en el desarrollo de sus tareas y evaluar por diversos medios su desempeño laboral.

2.4 Las políticas para el desarrollo

Las políticas de recursos humanos, en adelante RH, se refieren a la manera en que la organización aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales incluyendo los ámbitos inherentes a los propósitos de la organización desea alcanzar en reclutamiento, selección, mantenimiento, desarrollo y control de RH. (Acosta y Vuotto, 2001).

De acuerdo a Chiavenato (2004) podemos identificar cinco políticas de recursos humanos refiriéndose a la manera como la organización desea tratar a sus miembros para así alcanzar sus objetivos organizacionales tanto como los individuales.

- Políticas de integración de Recursos humanos:

- Donde Reclutar, en qué condiciones y como reclutar.
- Criterios de selección de RH y estándares de calidad.
- Cómo incorporar a los nuevos participantes.
- Política de organización de RH:
 - Cómo determinar los requisitos básicos del personal.
 - Criterios de planeación, colaboración y movimiento interno.
 - Criterio de evaluación de calidad y evaluación de desempeño.
- Política de retención de los RH:
 - Criterio de remuneración directa.
 - Criterio de remuneración indirecta.
 - Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada.
 - Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de seguridad e higiene.
 - Relaciones cordiales con los sindicatos y representantes del personal.
- Políticas de desarrollo de RH:
 - Criterio de diagnóstico y programación.
 - Criterios de desarrollo a mediano y largo plazo.
 - Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud.
- Políticas de evaluación de RH:
 - Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - Criterios para las auditorías permanentes de la aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los RH de la organización.

Incorporar pasantes en la organización resulta altamente relevante porque aporta ventajas estratégicas tanto para la empresa como para los estudiantes y el contexto productivo. Por un lado, la implementación de pasantías permite acceder a talento joven y calificado, favorece la

actualización de conocimientos, contribuye a la detección y formación de futuros profesionales y habilita la posibilidad de adecuar los perfiles a las dinámicas cambiantes del mercado.

Además, el contacto temprano con el entorno laboral facilita el desarrollo de habilidades técnicas y blandas –como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la comunicación–, fortalece la cultura organizacional y potencialmente estrecha el vínculo entre la organización y las instituciones educativas, generando una ventaja competitiva y posicionando a la empresa como referente en formación y empleabilidad.

Desde la perspectiva de gestión, las pasantías constituyen una modalidad flexible que permite a la organización diseñar programas de formación a medida, optimizando procesos de selección e integración de personal y habilitando esquemas de contratación que se adaptan a las necesidades de demanda, innovación y sostenibilidad laboral.

En suma, promover la incorporación de pasantes representa una estrategia que impulsa tanto el desarrollo personal de los jóvenes como el crecimiento y consolidación organizacional, enriqueciendo el clima interno y ampliando las capacidades institucionales en un entorno estructurado y dinámico.

Sobre la base de estos fundamentos, el próximo capítulo se centrará en el diagnóstico específico de la organización y la identificación de las necesidades y oportunidades concretas para la puesta en marcha del sistema de pasantías, consolidando así la propuesta de intervención orientada al desarrollo institucional y sectorial

.

Capítulo 3: Diagnóstico de necesidades y diseño de pasantías

Este capítulo aborda el diagnóstico organizacional de la empresa, objeto de estudio, con el propósito de identificar necesidades, limitaciones y oportunidades vinculadas a la gestión del personal. Mediante un enfoque metodológico cualitativo y el empleo de técnicas como la entrevista, la observación participante y el análisis documental, se analizan los factores centrales que inciden en los procesos de incorporación y desarrollo de recursos humanos. Los resultados obtenidos permiten fundamentar la pertinencia de implementar un sistema de pasantías como estrategia de mejora, articulando los desafíos detectados con propuestas innovadoras orientadas a potenciar la profesionalización y la apertura organizacional en un contexto productivo dinámico.

3.1 Fundamento y marco conceptual del diagnóstico

Con respecto a la recolección de datos utilizada, se realiza un diagnóstico organizacional con propuesta de mejora en el proceso de incorporación de personal de acuerdo a los datos e información obtenida de una entrevista y documentación interna proporcionada por la misma. Para esto, se considera oportuno en principio conceptualizar este proceso.

De acuerdo a lo que menciona el autor Shulman (2006): “el diagnóstico organizacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o intervención” (p. 432).

En este sentido, los diagnósticos organizacionales tienen como objetivo orientar a consultores o clientes en la selección de las herramientas más adecuadas para resolver problemas y/ o mejorar la eficiencia de la gestión. Al analizar una realidad organizacional, es posible formular recomendaciones de intervención que permitan modelar, optimizar, reparar o transformar el sistema socio técnico. Dichas recomendaciones se sustentan en un conjunto de propuestas coherentes y fundamentadas que constituyen una teoría, siempre que hayan sido verificadas en otros contextos (Stulman, 2006).

Como especifica el autor, “sin un buen fundamento teórico no podríamos diagnosticar las organizaciones, ya que no poseeremos parámetros donde contrastar su accionar, ni métodos, ni variables, ni hipótesis, ni diseños que guiarán nuestro diagnóstico. Estaríamos explorando a ciegas” (Shulman, 2006, p.427).

Este trabajo integrador final avanza con la implementación de una evaluación situacional de la organización mediante los resultados obtenidos de una serie de recolección de datos. Para esto el método a utilizar será de tipo cualitativo (tal como se menciona en el apartado notas metodológicas), el cual tiene la habilidad para centrarse en la práctica real in situ, observando cómo las interacciones son realizadas rutinariamente. Atribuyendo a la idea de Vasilachis (2006) el “análisis de cómo las personas <ven> las cosas no puede ignorar la importancias de cómo <hacen> las cosas” (p.26).

Creswell (1998) citado por Vasilachis. Considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo que se basa en la indagación de situaciones construyendo una imagen compleja a través del análisis de las palabras y perspectivas de los informantes conduciendo al estudio de una situación natural.

Por estas características se considera pertinente el uso de este tipo de investigación ya que su propósito es la recolección de materiales empíricos que describen momentos habituales y problemáticas existentes a propósito de lograr la investigación pertinente a las necesidades de la organización en términos de empleo.

Dentro de la investigación cualitativa, se propone desarrollar la recolección de datos mediante los siguientes métodos, de acuerdo a lo desarrollado por la autora Vasilachis (2006):

- Observación participante: El método se utiliza en situaciones cotidianas de la organización donde la presencia del observador en situación social se mantiene con propósitos de investigación, recogiendo datos por su inclusión en la actividad. Su origen disciplinario es la antropología (puede afectar el comportamiento por la sola presencia).
- Lectura de información: Escritos disponibles en los archivos de la empresa (datos secundarios) como registros, balances, normas, estadísticas de personal etc. De este material podría obtenerse por ejemplo, la visión de la organización, sus planes estratégicos etc. Se realiza un análisis de contenido de dicha información o análisis de tipo estadístico según sea necesario usar técnicas cualitativas o cuantitativas. Es de fácil recolección y puede ser económico.
- Entrevistas semi-estructuradas: Situaciones de diálogo personal con guías que definan las variables a considerar.

Como especifica Rodriguez (2016), los diferentes modelos de análisis permiten orientar la investigación en términos de cuáles son las variables consideradas relevantes para el

diagnóstico y del modo en que se articularon para permitir una visión de los procesos organizacionales que resulten de utilidad para el cambio y desarrollo que pudiera derivarse.

Para finalizar el presente capítulo y de acuerdo a la información recabada se analiza los datos en una matriz FODA desde su funcionalidad comparativa y representativa a modo de sustentabilidad de la propuesta desarrollada en el próximo capítulo.

3.2 Estrategias y métodos de recolección de información

Desde la recolección de datos se observa que la organización no cuenta con un área de contratación dentro de la gestión del personal. Por lo tanto, la entrevista tiene como objetivo entender el funcionamiento de esta área en cuanto al reclutamiento y selección de personal, descripciones de puesto, evaluación y desempeño, y relaciones laborales.

La entrevista se realiza a una de las empleadas de la organización encargada de la administración, quien trabaja en ella hace más de 20 años. Esta trabajadora ingresa como personal de limpieza mientras cursaba la carrera de Administración y Gestión de Empresas y, mediante la propuesta de los socios, se incorporó a la nómina, lo que ejemplifica el proceso de reclutamiento informal que suele darse en el establecimiento debido a la inexistencia del área de contratación. Estos procesos informales han forjado una identidad de cercanía directa con los directivos, pero la falta de las áreas debidas destinadas a cada actividad específica ha generado un ámbito con poca amplitud en relación con el crecimiento de la empresa en el mercado y las nuevas tecnologías.

De acuerdo a lo expuesto por Gomez-Mejía (2008), la cultura organizacional es lo que se da por hecho, son aquellos supuestos y creencias básicas que se dan dentro de la organización. Las mismas definen las creencias inconscientes de la misma y comportamientos entre las personas. En este caso los directivos han forjado la identidad de informalidad y cercanía entre los miembros de la organización desde la cotidianidad de un ámbito pequeño.

De acuerdo con lo informado por la entrevistada, la organización es una PYME dedicada a la prestación de servicios a empresas petroleras: servicios de inspección de ensayos no destructivos y asesoramiento en soldadura, desarrollándose en el rubro de la industria petrolera, petroquímica y del gas. La organización se fundó en el año 1994 [...]” (entrevistada, mayo 2025). La misma está conformada por 34 empleados con una estructura de organización formal, definida en la estructura organizativa jerárquica centrada en un mando. La actividad está regulada por el convenio colectivo de trabajo de petroleros privados

y gas del sur y UOCRA petroleros, los cuales tienen gran incidencia en las decisiones cotidianas y proporcionan la bolsa de trabajo actualmente utilizada para la incorporación de personal cuando se genera la necesidad. Seguida por la inducción ya a cargo de la organización por lo expuesto por la trabajadora.

A partir de la información recopilada en la entrevista y el análisis de la documentación proporcionada por la trabajadora (organigrama organizacional) se observó que la empresa está formada por tres socios: uno de ellos ocupa el rol de presidente del directorio, el segundo se desempeña como responsable comercial y el tercero es el responsable de administración y recursos humanos. A su vez, cada uno responde a un área particular de acuerdo con las bases que la conforman físicamente. El primer socio se encarga de las operaciones de la base de Buenos Aires, el segundo de la de Chubut y el tercer socio es el responsable de las operaciones de la base ubicada en la provincia de Santa Cruz. Cada una de ellas con sus respectivos responsables técnicos al mando de los diferentes puestos de acuerdo a las categorías de cargos del convenio colectivo de petroleros³ (anexo I).

A su vez, la organización cuenta con un staff externo: por un lado, la gestión contable, y por otro, los responsables de llevar el cumplimiento del sistema de gestión integrado. Esta última fue mencionada particularmente al consultar por las características que garantizan que se cumplan los objetivos dentro de la organización, manteniendo actualizados los procesos y preparación de auditorías.

En cuanto a la dinámica de toma de decisión, la entrevistada comentó que los dueños de la organización mantienen el mismo funcionamiento desde hace años, puesto que antes de la existencia de esta Pyme eran ellos quienes realizaban dichas tareas en otra institución privada hasta que decidieron asociarse y crear la suya. Esto genera que al día de hoy no haya una delegación de responsabilidades formal y actualizada. Como especifica la entrevistada: “Creo que la estructura de la unidad puede mejorar. Ya que el diseño fue realizado por una persona que ya no pertenece a la institución y podría perfectamente actualizarse a las necesidades del momento”(Mayo, 2025).

Los directivos son los encargados de armar las cuadrillas y la distribución del trabajo de acuerdo con los intereses semanales o de periodos de trabajo, según las categorías solicitadas. Tal como nos indica la entrevistada: “Los directivos son los que toman absolutamente todas las decisiones y las que no sean tomadas por este sector pasan igualmente por su autorización.

³ El Convenio de trabajo colectivo N° 605/2010 proporciona en su artículo los cargos de acuerdo a cada sector.

Decisiones que creería que podrían delegarse” (Mayo, 2025). Esto ilustra un accionar bastante cerrado sin la delegación necesaria.

La misma situación se puede observar en las tareas relacionadas con la gestión y administración del personal, las cuales son llevadas a cabo por el sector de administración que desempeña labores de liquidación de sueldos, manejo de sindicatos, obras sociales, comunicación con sindicatos y novedades. “La PYME, de acuerdo a su organigrama cuenta con un departamento de recursos humanos, pero en la realidad todo lo pertinente al área de gestión de personal se realiza en el área de administración y el staff contable” (entrevistada, mayo 2025). Por ende, ante la detección de necesidad de contratación, la organización recurre a la bolsa de trabajo proporcionada por el sindicato sin ningún otro tipo de búsqueda, salvo alguna movilidad interna⁴.

En cuanto al sistema de contratación, los datos obtenidos permiten especificar que la organización actualmente solo se maneja con la bolsa de trabajo proporcionada por el sindicato, ya que no cuenta con un área pertinente. “La metodología de reclutamiento actualmente se rige mediante la bolsa de trabajo dispuesta por el sindicato de petroleros o UOCRA dependiendo la necesidad. No se lleva a cabo la búsqueda y la selección dentro de la organización” (entrevistada, mayo 2025).

La metodología de reclutamiento delegada por fuera de la organización podría no ser extraña ya que el contexto del mercado laboral en el que se encuentra, como la gran mayoría de las Pymes en Argentina, es de una gran dificultad económica y poca predicibilidad a futuro.

De acuerdo a lo enunciado por la entrevistada la organización cuenta con los siguientes objetivos:

Los objetivos de la organización, tal como se enuncian en la visión y misión, son: cubrir la necesidad de inspección de equipos, materiales y componentes antes, durante y después de su puesta en servicio. Contribuyendo a la operación de la industria en general, y en particular de la industria petrolera. Gestionar los procesos y actividades para demostrar su capacidad de proporcionar en forma regular servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y las reglamentaciones aplicables. Cumpliendo además con la preservación del medio ambiente, la protección de la salud, la seguridad de las personas y el cuidado de las instalaciones y equipos de todas las partes interesadas (entrevistada, mayo 2025)

Esta organización cuenta también con una estructura formal dentro de una estructura organizacional jerarquizada siendo controladas las actividades por niveles de mando. Pero con muy poca permeabilidad al cambio e incorporación de nuevas tecnologías.

⁴ Rotación de puestos dentro de la organización

Por otro lado se ha consultado también por la amplitud de la organización y las posibilidades de expansión, por ello la entrevistada menciona que “La incorporación de nuevos grupos ayudaría ampliamente con la productividad y su crecimiento a nivel general de la organización” (Mayo, 2025). La misma relata que la división del trabajo, según ella, es lógica de acuerdo con el tamaño de la organización y la cantidad de personas que la conforman hace años.

En cuanto a la posibilidad de ascenso la entrevistada argumenta que “la posibilidad de crecer y formarse dentro de ella es muy oportuna hasta un punto, la mayoría de los empleados han hecho carrera dentro de ella. Pero al ser una organización chica el ascenso es finito” (Mayo, 2025). La afirmación de la entrevistada sobre las oportunidades de ascenso en la organización refleja una característica frecuente de las pequeñas empresas: la posibilidad de crecimiento laboral está ligada al tamaño y a la estructura organizativa. Si bien la mayoría de los empleados pueden desarrollar su trayectoria dentro de la empresa y acceder a procesos de formación, la estructura limitada y la ausencia de múltiples niveles jerárquicos implican que dichas oportunidades sean, por naturaleza, acotadas y finitas. Esto puede generar, por un lado, sentido de pertenencia y estabilidad, pero también restringe el desarrollo profesional en etapas avanzadas y dificulta la retención de talento joven interesado en mayores desafíos o promociones futuras.

3.3 Resultados del diagnóstico: necesidades y limitaciones.

Intervenir implica principalmente, identificar y conocer en profundidad una situación problemática e identificar a los actores intervinientes. A partir del diagnóstico y conclusiones se diagrama una intervención con planificación de ejecución de acuerdo con las necesidades detectadas.

Particularmente, en la recopilación de datos llevada a cabo en este trabajo se observa que los problemas más significativos de la organización son, por un lado, la carencia de poder de contratación y, por otro, la resistencia al cambio e innovaciones, lo cual lleva a considerar la noción de un sistema de pasantías como intervención en la misma. Ante la consulta por esta modalidad la entrevistada nos aportó la siguiente información “La organización nunca ha trabajado con pasantías. Particularmente me parece una dinámica acorde a los intereses de la organización ya que como mencione anteriormente no se contrata personal con tanta frecuencia”(Mayo, 2025).

El objetivo de las pasantías se asemejará a las carencias que la organización pretende abordar, tal como menciona la entrevistada ante el ingreso de jóvenes a desenvolverse en esta modalidad;

Personalmente creo que aportaría aires nuevos muy necesarios. La visión de los jóvenes y conocimiento de nuevos mundos creo, es muy enriquecedor ya que la organización se caracteriza por los métodos antiguos de operación, de un mundo que parecería ir desapareciendo o modificándose tal como lo conocemos (entrevistada, mayo 2025).

Asimismo, la organización cuenta con una serie de características que puede ofrecer a los posibles candidatos y futuros profesionales en el área, desde su perspectiva:

Al ser tan chica la organización todos los empleados tenemos una estrecha relación con los superiores transmitiendo constantemente sus conocimientos de manera recíproca. Además también, la posibilidad de ver de cerca el trabajo y relación con las principales empresas petroleras del país (entrevistada, mayo 2025).

De acuerdo a los objetivos e intereses del trabajo integrador final se considera pertinente centrar la atención en el reclutamiento y selección de personal que se desarrolla en la institución. Al respecto, la entrevistada nos relata que: “La actividad es regulada por el CCT de petroleros Privados de Santa Cruz, Chubut y UOCRA Petroleros y Personal Jerárquico, quienes tienen una gran incidencia dentro de la organización toman muchas decisiones y aplican su bolsa de trabajo”(Mayo, 2025).

Esta trabajadora informa que la frecuencia con la que se incorpora personal suele ser muy esporádica. Los criterios de incorporación son: “la necesidad puntual del puesto que se requiera, recurriendo a la bolsa de trabajo dispuesta por el sindicato correspondiente, ya que no se cuenta con un sector de contratación”(entrevistada, mayo 2025).

Esta información proporcionada justifica en gran parte la relevancia del diseño propuesto, ya que lo observado permitirá discutir los desafíos y particularidades de la gestión en la empresa.

De acuerdo a lo que menciona la entrevistada, “a lo largo de la historia de la organización las búsquedas internas fueron una opción muy recurrente. Principalmente por el interés del grupo directivo de contar con personal de confianza” (Mayo, 2025). En la actualidad, la organización cuenta con un alto porcentaje de empleados que se han formado en la institución, siendo este su primer empleo o teniendo una experiencia acotada. La entrevistada menciona;

En este momento no podría decirte específicamente el porcentaje, pero sin duda sería alto. La mayoría de los empleados han ingresado a la organización sin tanta experiencia o que ha dado lugar a formar a los mismos de acuerdo a los intereses de la organización. (entrevistada, mayo 2025).

Por otro lado la segunda limitación detectada corresponde a la resistencia al cambio e innovaciones dentro del funcionamiento organizacional, como pudimos observar en el capítulo 1, esta organización está conformada por tres socios que han demostrado un interés conservador en términos de expansión y tamaño de la misma, por lo que nunca se han adentrado en el conocimiento de las nuevas tecnologías. Por el contrario, es una decisión seguir llevando a cabo las tareas de la misma manera de siempre.

No creo que esté a estas alturas tan familiarizado con el cambio, ya que hay procesos que se realizan de la misma manera que hace años y tienen una manera de operar bastante estructurada. Los cambios que se pueden presentar suelen tardar bastante en ser incorporados. (entrevistada, mayo 2025)

Por lo tanto, existe poca predisposición a las innovaciones y a flexibilidad al cambio; es una unidad bastante reacia a la incorporación de nuevas tecnologías, con poca permeabilidad a los cambios y políticas desactualizadas. Como nos menciona la entrevistada: “Particularmente, creo que en los tiempos de cambios que vivimos constantemente es realmente necesaria la predisposición a nuevos procedimientos y políticas actuales (Mayo, 2025).”

Creo que sería muy conveniente para mejorar el funcionamiento incorporar y afianzarse con las nuevas tecnologías. Un área muy poco explorada por la organización principalmente por el distanciamiento generacional de los socios al que nunca se sintieron muy cómodos y siempre se prefirieron los métodos antiguos. Personalmente creo que la resistencia solo generará dejar a la organización por fuera del mercado ya que es una herramienta que no se puede dejar afuera. (entrevistada, mayo 2025)

Los planes estratégicos de RRHH deben ser lo suficientemente flexibles como para acomodarse al cambio [...] El reto consiste en crear una visión estratégica y en desarrollar planes para conseguirla (Gomez-Mejía, 2008, p.31).

Ambas limitaciones y necesidades destacadas son el fundamento central de la propuesta del diseño de pasantías para esta organización. Estos argumentos son los que justifican la presente propuesta de intervención resultando relevantes para la misma.

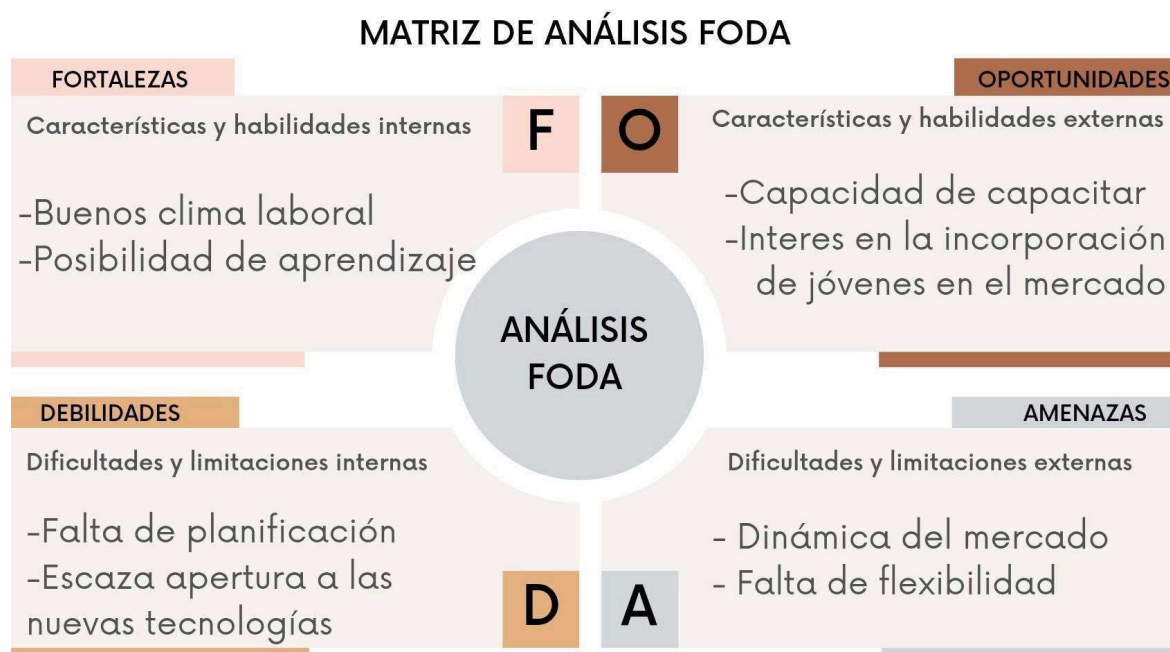
3.3.1 Síntesis estratégica: matriz FODA y líneas de acción

Como se ha mencionado anteriormente, el diagnóstico organizacional es un proceso que analiza integralmente los aspectos de una empresa por lo que su objetivo, entre otros, es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan estar afectando su desempeño y en base a ellos tomar decisiones para su desarrollo y poder así establecer estrategias.

Como describe el autor Ponce Talarcon (2007), este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una

organización, así como su evaluación externa, es decir oportunidades y amenazas. Las misma permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

A lo largo del diagnóstico llevado a cabo y con la proporción de información documental se ha podido detectar las siguientes particularidades de la organización representados en el siguiente análisis FODA.



Fuente: Elaboración Propia en base a la información arrojada de la entrevista

Esta matriz de datos se conforma con el objetivo de visualizar en comparativa los aspectos que presenta la organización más débiles y con necesidad de intervención que se considera aplicable a las posibilidades de la empresa. Una vez definidos los factores resulta más factible establecer estrategias. “La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices”(Ponce Talarcon, 2007, p. 117). Este autor las define de la siguiente manera:

- Fortalezas: Función que se realiza de manera correcta, correspondiente a los recursos considerados valiosos.
- Oportunidades: Fuerzas ambientales de carácter externo no controlables de crecimiento.
- Debilidades: Factor vulnerable de la organización.
- Amenazas: Fuerzas ambientales no controlables por la organización pero de aspecto negativos y potenciales problemas.

En cuanto a los aspectos más relevantes, podemos observar que las fortalezas de la organización se centran particularmente en el buen clima laboral, la posibilidad de aprendizaje, su cultura organizacional y la comunicación entre pares y con la gerencia. Tal lo informado por la entrevistada: “La relación siempre fue buena, tanto con los directivos como entre compañeros. La mayoría del personal se encuentra trabajando hace bastantes años, lo que hace que todos se conozcan mucho” (Mayo, 2025).

En lo que concierne a las oportunidades se puede observar que es la capacidad de capacitación e interés de incorporación de jóvenes, la realización de carrera dentro de la organización tanto así, como la posible actualización de métodos. “El personal es continuamente capacitado por el responsable en seguridad y los cursos de nivel en la Autoridad regulatoria nuclear (ARN)”(entrevistada, mayo 2025).

Por otro lado entre las debilidades podemos observar la falta de planificación y la escasa apertura a las nuevas tecnologías, siendo esta un factor clave del trabajo. La trabajadora menciona sobre estos y describe que: “El personal cuenta con descriptivos de puesto que podrían actualizarse. Como mencioné anteriormente todos los procesos llevan realizándose de la misma manera que hace años”(Mayo, 2025). Para mayor información ver ANEXO II.

Por último, se observa que las amenazas corresponden específicamente a la dinámica del mercado y la falta de flexibilidad tendiendo a la resistencia al cambio. En cuanto a la primera perspectiva se ha observado la disminución significativa de trabajo resultado de la pérdida de clientes que han decidido dejar de invertir en la zona ante la incertidumbre del mercado productivo en el país.

En suma, el diagnóstico organizacional realizado permite identificar las principales fortalezas y debilidades vinculadas a la gestión del personal, revelando limitaciones estructurales y culturales que condicionan el desarrollo organizativo y la adaptación a contextos productivos cambiantes.

Sobre las bases de este análisis, el diseño de un sistema de pasantías se propone como una estrategia de intervención orientada a abordar estas necesidades y potenciar la profesionalización, la actualización y la apertura de la empresa a nuevas dinámicas y talentos. El siguiente capítulo avanzará y profundizará en la propuesta, concretando las acciones de mejora y los procesos de implementación a partir del diagnóstico desarrollado.

Capítulo 4: Diseño del sistema de pasantías

Para concluir con este trabajo integrador final se procede a desarrollar el último capítulo destinado a la propuesta del diseño de un sistema de pasantías para la organización estudiada de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, desarrollado en el capítulo anterior, y mediante los métodos considerados implementables ante la información obtenida y de acuerdo a las necesidades observadas particularmente en la gestión de personal.

En la presente se trabajan los lineamientos para su aplicación, desde los procesos de ejecución hasta los requerimientos necesarios para llevar adelante un sistema de este tipo de formación en una organización privada.

4.1 Contexto situacional

De acuerdo al análisis, se considera una modificación en la estructura organizacional de acuerdo a los datos arrojados se propone la incorporación de un sistema de pasantías que cubra con las necesidades básicas ante la falta de un área de contrataciones en la gestión del personal con sus debidas tareas específicas en conjunción con el sistema de pasantías ofrecido por la Universidad Nacional Arturo Jauretche a las empresas locales.

4.2 Planificación de la instancia de intervención

Tal como describe Álvarez (2003) “La pasantía no es un fin en sí mismo sino que se trata de una estrategia de vinculación educación-trabajo, cuya misión es desarrollar en los estudiantes las competencias básicas que los doten de mayor capacidad [...]” (p.39)

De acuerdo a la idea de Steinberg formulada por Álvarez, para los jóvenes la búsqueda del primer empleo constituye uno de los procesos más difíciles por los que deben atravesar en sus intentos de inserción. Una vez completados sus estudios, el joven se enfrenta a un mercado que le exige un alto nivel de calificación y experiencia (2003).

Para ello Álvarez (2003) enumera las pautas para la formulación del programa de formación profesional, entre ellos;

- Fundamentación: Caracterizando la situación de la empresa en el contexto socio-productivo y las necesidades de las pasantías derivadas de dicha situación.
- Métodos y técnicas de la formación de los/as pasantes: La metodología deberá adecuarse a la experiencia de los/as pasantes y los requerimientos necesarios para el desempeño satisfactorio.

- Alcance: cantidad de pasantes hacia los que estará dirigido, duración y área productiva donde se realizará la pasantía.
- Objetivos: Expresados en términos de competencias o desempeños, los cuales deberán tener una vinculación directa con la actividad.
- Evaluación de las actividades formativas: Se deberá especificar los criterios y mecanismos de evaluación de los resultados esperados, con relación a la mejora en el desempeño de los/as pasantes.
- Condiciones medioambientales: Indicar las características generales del medio físico donde se desarrollarán las pasantías.

4.3 La propuesta

De acuerdo con los lineamientos metodológicos establecidos por Álvarez (2003), la propuesta de intervención se estructura en etapas que permiten adaptar el diseño a las condiciones y necesidades relevadas en el diagnóstico organizacional. Esta metodología favorece la elaboración de un programa de pasantías sólido y viable, sustentado en datos concretos y orientados a facilitar la implementación efectiva en la organización de servicios petroleros. Un sistema de pasantías bien delineado contribuye a clarificar los roles y expectativas de todas las partes involucradas, optimizando la articulación entre aprendizajes, desempeño profesional y objetivos institucionales.

Fundamentación:

La selección de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) como contraparte académica responde a dos fundamentos principales: su proximidad territorial, que favorece la colaboración y el seguimiento sostenido de los procesos formativos entre la empresa y la universidad, y el carácter altamente relevante de las incumbencias de la carrera de Ingeniería en Petróleo en la UNAJ respecto de las necesidades productivas locales. Esta sinergia permite diseñar pasantías alineadas a los requerimientos técnicos y organizacionales de la empresa, contribuyendo no solo a la formación integral de los estudiantes, sino también a la transferencia de conocimiento y la adaptación de la organización a los cambios y demandas del sector energético regional

El análisis realizado indica que un proceso de reclutamiento basado en pasantías universitarias responde adecuadamente a las necesidades y oportunidades de una empresa pequeña, pero con amplia experiencia profesional para compartir metodologías y prácticas. Este enfoque facilita la transferencia de conocimiento y la incorporación de talento joven, articulando la experiencia de la organización con la comunidad académica local.

Tal como señaló la entrevistada, aunque la empresa se ha caracterizado por mantener criterios conservadores en materia de crecimiento, el contexto económico nacional ha limitado la planificación estratégica a largo plazo y afectado el volumen de trabajo. Actualmente, la organización no realiza previsiones de expansión, concentrándose en sostener las tareas presentes, especialmente tras la pérdida de clientes relevantes en el último año. Por lo tanto, el programa de pasantías ajusta sus alcances y costos a las posibilidades reales de la empresa, procurando ofrecer una experiencia formativa enriquecedora para los estudiantes y valor agregado para la organización.

Métodos y técnicas de formación:

Finalizado el proceso de reclutamiento, realizado por la universidad en función de los perfiles requeridos, la logística del programa se estructura en ciclos quincenales con una duración total de seis meses (prorrogables por otros seis meses), y una carga horaria de 20 horas semanales. Las actividades propuestas buscan sumar valor al desarrollo profesional de los pasantes y crear un entorno de aprendizaje positivo, orientado a la incorporación de competencias en el sector.

Cada participante contará con el acompañamiento de un tutor interno, encargado de la orientación técnica, la resolución de inquietudes y la integración cultural en la empresa; este rol facilita la apropiación de saberes y favorece la inserción efectiva en el ámbito laboral y organizacional.

Diseño de la estructura del programa (cronograma)

Procesos/etapas	MESES											
	1		2		3		4		5		6	
	1ra	2da	1ra	2da	1ra	2da	1ra	2da	1ra	2da	1ra	2da
Inducción a la empresa												
Asignación del departamento y funciones												
Reconocimiento y presentación del área de trabajo												
Charla e instrucción de normativa												
Prueba de habilidades del pasante												
Charlas de apoyo y consultas con supervisores												
Proceso de formación												
Control y Seguimiento												
Elaboración de informes técnicos												

Familiarización de equipos															
Acompañamiento del tutor															
Evaluación de habilidades y destrezas adquiridas															

Fuente: elaboración en base al análisis realizado

Alcance:

El programa está destinado a cubrir cinco posiciones de pasantía, cada una diseñada en función de los perfiles profesionales requeridos por la organización de servicios petroleros. Particularmente estas vacantes pretenden ser ocupadas por estudiantes avanzados de Ingeniería en Petróleo, seleccionados en articulación con la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Las pasantías tendrán una duración inicial de seis meses, con posibilidad de extensión y potencial incorporación a la nómina laboral según el desempeño y las necesidades de la organización. Este enfoque permite alinear la formación práctica y el desarrollo profesional con los requerimientos reales de puestos laborales en el sector. Generando de este modo un programa con lógica institucional, replicable y adaptable, y permite que el proceso de selección, formación y eventual incorporación se oriente a las verdaderas necesidades del área de servicios petroleros.

El programa garantizará el cumplimiento legal siguiendo la legislación actual en Argentina por la ley 26.427⁵ promulgada el 18 de diciembre de 2008. Entre otras cosas garantizar el régimen de asistencia y licencia por examen, enfermedad y accidente; el régimen de cobertura médica atendiendo los compromisos derivados de la ley 24.557 de riesgos de trabajo; monto, fecha y lugar de pago de la asignación estímulo. Tal como menciona la presente ley:

ARTÍCULO 15. — Los pasantes reciben una suma de dinero en carácter no remunerativo en calidad de asignación estímulo, que se calculará sobre el salario básico del convenio colectivo aplicable a la empresa, y que será proporcional a la carga horaria de la pasantía. En caso de haber más de un convenio aplicable, se tomará en cuenta el más favorable para el pasante. Para el caso de actividades que no cuenten con convenio colectivo, se aplicará para el cálculo de la asignación estímulo, el salario mínimo, vital y móvil, en forma proporcional a la carga horaria de la pasantía.

Los pasantes reciben, conforme a las características de las actividades que realicen, todos los beneficios regulares y licencias que se acuerden al personal según se especifique en la reglamentación. Asimismo se debe otorgar al pasante una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la Ley 23.660 —Ley de Obras Sociales —.

⁵ Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional.

Objetivos:

En el marco del diseño del programa de pasantías para una organización de servicios petroleros, se proponen los siguientes objetivos, enfocados en potenciar el desarrollo profesional de los estudiantes, fortalecer el vínculo institucional con la universidad y contribuir al impacto social y productivo en la región:

- Contribuir a la formación práctica de estudiantes avanzados de Ingeniería en Petróleo, facilitando su transición al mundo laboral.
- Desarrollar una cartera institucional de talento joven, identificando futuros profesionales aptos para cubrir vacantes estratégicas.
- Establecer alianzas de cooperación con universidades, garantizando procesos transparentes de reclutamiento y selección.
- Promover la inserción laboral de jóvenes, apoyando el desarrollo de la comunidad y el empleo local.
- Asegurar el acompañamiento académico y la supervisión del cumplimiento de metas formativas.
- Fortalecer la retroalimentación entre academia y empresa sobre perfiles y competencias requeridas.
- Incorporar criterios de equidad, inclusión y diversidad según estándares de responsabilidad social.
- Evaluar el desempeño de los pasantes con miras a su posible incorporación laboral definitiva.

Evaluación y seguimiento:

El “monitoreo” como lo define la autora Álvarez (2003) consiste en el control, seguimiento y evaluación de las actividades de los pasantes dentro de la organización que permiten realizar correcciones sobre la marcha y ajustar el plan de trabajo.

Para el seguimiento y control de resultados de aprendizaje, y de acuerdo a la ley vigente, se llevarán a cabo evaluaciones del desempeño mediante evaluaciones y reuniones a lo largo del proceso y una evaluación final al concluir. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en el puesto y su potencial desarrollo”. (Chiavenato, 2004, p. 202).

Los datos arrojados proporcionan información valiosa de acuerdo a cómo está funcionando el proceso y si es necesario realizar ajustes en el trabajo asignado de acuerdo con las

expectativas de cada pasante y de esta manera, perfeccionar el programa para ambas partes y aprovechar al máximo la experiencia.

Este monitorio pretende cumplir con las siguientes funciones (Álvarez, 2003):

- Orientar al joven sobre la resolución de problemas emergentes en el desarrollo de la pasantía.
- Acompañar en forma permanente el proceso y mediar en la resolución de conflictos.
- Preocuparse de la asistencia y evaluación de los jóvenes.
- Reunir antecedentes sobre el desarrollo del pasante como persona en este nuevo ámbito de aprendizaje, y apoyarlo.
- Recopilar información para la actualización curricular y de contenidos.

Cómo define Chiavenato (2004), existen diferentes modos de evaluar el desempeño, los tradicionales son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

Para la misma se escogen las escalas gráficas que consisten en “una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño”(Chiavenato, 2004, p.253). A la vez, se complementan con reuniones periódicas garantizando un feedback entre ambas partes y retroalimentación de conocimiento.

Condiciones medioambientales:

El medio físico donde se desarrollara las pasantías se rige por el siguiente artículo de la ley de pasantías vigente en argentina actualmente:

ARTÍCULO 14. — Las actividades de las pasantías educativas se llevan a cabo en las instalaciones de las empresas u organismos, o en los lugares que éstas dispongan según el tipo de labor a desarrollar. Dichos ámbitos tienen que reunir las condiciones de higiene y seguridad dispuestas por la Ley 19.587 —Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo— y sus normas reglamentarias. Además, las empresas u organismos deben incorporar obligatoriamente a los pasantes al ámbito de aplicación de la Ley 24.557 —Ley de Riesgos del Trabajo— y sus normas reglamentarias, y acreditarlos ante la unidad educativa correspondiente.

El proceso se lleva a cabo en las oficinas de la base administrativa y operativa de Sarandí con el total máximo de 20 horas semanales y remuneración estímulo pactada. En los procesos de práctica el estudiante estará acompañado en todo momento por el tutor designado y la reglamentación de EPP (elementos de protección personal) requerido. Asimismo, se detallan las características y técnicas generales del equipamiento, maquinaria y herramientas que los pasantes podrán utilizar.

Conclusiones finales

El presente trabajo integrador final desarrolla una investigación organizacional en una PyME del sector de inspección y ensayos no destructivos de Sarandí, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora en su gestión de personal, articulando herramientas y enfoques propios de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo.

Para este análisis, se integran aportes teóricos en gestión y administración de personal, estudios sobre pasantías laborales, la entrevista a una trabajadora con amplia experiencia en la organización y la documentación interna aportada por la empresa. Estas fuentes permiten una aproximación integral y situada a la realidad de la empresa, desde la perspectiva académica de los estudios del trabajo.

El diagnóstico evidencia limitaciones relevantes, como la falta de un área formalizada de contratación y una baja disposición al cambio organizacional. Frente a este escenario, el diseño de un sistema de pasantías se plantea como una estrategia de intervención orientada a fortalecer el desarrollo institucional, aportar a la comunidad universitaria y mejorar los procesos de contratación y formación de personal. En línea con Chiavenato (2009), los objetivos organizacionales sólo se alcanzan a través de una gestión eficaz de las personas.

El programa propuesto se ajusta a las condiciones reales de la compañía, pero también abre interrogantes para futuras investigaciones: ¿Qué beneficios genera la pasantía en el mediano y largo plazo? ¿Contribuye al desarrollo de competencias y la empleabilidad de los estudiantes? ¿Qué desafíos surgen durante su implementación y qué oportunidades pueden ofrecer para la visibilidad institucional y la atracción de talento calificado?.

Desde una perspectiva crítica, este trabajo reconoce que la propuesta constituye una oportunidad formativa y de vinculación estratégica, pero requiere de un monitoreo sistemático y evaluación permanente para asegurar su pertinencia y efectividad. El seguimiento, la retroalimentación y la mejora continua emergen como elementos indispensables para verificar el verdadero impacto del programa y adaptarlo a las necesidades cambiantes de la organización y el contexto sectorial.

En síntesis, este trabajo sostiene la articulación entre el ámbito educativo y profesional como vía para fomentar oportunidades laborales, fortalecer el desarrollo de competencias y mejorar la gestión organizacional, aunque al mismo tiempo señala la importancia de profundizar el análisis y monitoreo de estas estrategias en empresas pequeñas y dinámicas donde la colaboración universidad-empresa adquiere un valor estratégico.

Referencias Bibliográficas:

- Acosta, M. C. y Vuotto, M. (2001, agosto). *La pasantía como recurso de aprendizaje dentro de las organizaciones: la perspectiva de los estudiantes universitarios*. Ponencia presentada en el Quinto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez. A. (2003). Manual de apoyo para la implementación de pasantías educativas”. GTZ GMBH, Alemania y el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Argentina.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones . McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2009) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones (9 ed) McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Martínez, Sergio G. (2013). *Gestión de recursos humanos en pymes*. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Universidad Blas Pascal. Córdoba, Argentina. Recuperado en:
<https://duplicado.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Quiteño, C. (2014). Análisis de los Programas de Formación e Inserción Laboral para jóvenes Salvadoreños: Pasantías. FEDISAL Formación y Empleo, (11), 35-49. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/349604425_Analisis_de_los_programas_de_formacion_e_insercion_laboral_para_jovenes_salvadorenos_pasantias
- Renta Davids, A. I. (2009, agosto). *Las pasantías laborales como espacios de formación en el trabajo y socialización profesional*. Ponencia presentada en el Noveno Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- (Resolución ME 2110/12). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Rodriguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega grupo editor Argentino S.A. Octava edición actualizada.

- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- San Martín, M. E. (2007). *El proceso de inserción laboral de los jóvenes graduados y el sistema de pasantías*. Estudios del trabajo, 5 (33), 95 – 122.
- Sánchez de Mantrana, M (2005). El aprendizaje en contextos laborales reales: el caso de las pasantías de los estudiantes universitarios. *Educere* -versión impresa ISSN 1316-4910, La Revista Venezolana de Educación (Educere) v.9 n.30.
- Somma, L (2011). “El sistema de pasantías como modo de inserción profesional. El caso de los pasantes tecnológicos”. IX jornadas de sociología. Facultad de Ciencia Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Shulman, L. (2006). *Diagnóstico organizacional*. cap. 11 “Sociología de las organizaciones” (pp 427-491).
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa Editorial.
- Vinculación tecnológica UNAJ. La dirección de Vinculación tecnológica apoya y promueve el programa de pasantías. Recuperado de : <https://investigacion.unaj.edu.ar/programa-de-pasantias/>

Legislación:

- Ley 26.427 de Educación, Seguridad y Pasantías (2008, 18 de diciembre). [en línea]. Argentina. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3837-ley-26427-nueva-ley-depasantias.html>

Superintendencia de Riesgos del Trabajo
www.srt.gov.ar

Autoridad Regulatoria Nuclear
www.enren.gov.ar

Ministerio de Economía - Información Legislativa
www.infoleg.mecon.gov.ar

ANEXOS

ANEXOS I Categorías de Cargo CCT Petroleros.

MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN	CATEGORÍA
Ingresante	A
Ayudante tareas generales	B
Ayudante de transporte de cargas	B
Ayudante de oficios	D
Ayudante de planta de tratamiento y compresión de gas	E
Ayudante de planta de tratamiento y distribución de petróleo	E
Medio oficial de oficios	F
Operador de plantas de tratamiento y compresión de gas	G
Operador de planta de tratamiento y distribución de petróleo	G
Auxiliar administrativo (base y yacimiento)	G
Oficial de oficios	I
Laboratorista de análisis químicos en planta y base	I
oficial especializado mecánico	L
Oficial especializado de ensayos no destructivos y/o en radiografía industrial	L
Oficial especializado montador AIB	L
Operario especializado	L
Encargado de cuadrilla de 3 o más personas	M
Recorredor especializado de yacimientos	M
Capataz de cuadrilla (de más de dos cuadrillas)	N

ADMINISTRACIÓN	CONFORMADO 17.11.09
Cadete	I
Administrativo junior	II
Recepcionista	IV
Administrativo Semi Senior	V
Administrativo Senior	VI

Fuente: Elaboración propia en base a lo arrojado en el CCT de Petroleros

ANEXO II Descriptivo de puesto vacante

DESCRIPCION DEL PUESTO							
Nombre del puesto	REPRESENTANTE TECNICO						
Sector	OPERACIONES						
Descripción de Funciones	Coordinar la ejecución de los servicios y representar técnicamente a la empresa						
	Coordinar técnicamente la gerencia de proyecto, la obra y nuestros clientes. Diseño y desarrollo de ingeniería contribuyendo a las operaciones en campo. establecer las normas de seguridad, calidad y así garantizar la aprobación de certificación. revisión de informes.						
Formación	SI/NO	Completo	Especialidad				
Estudios Primarios	SI						
Estudios Secundarios	SI	SI					
Estudio Universitario	Ultimo año		Ingeniería				
Computación	SI						
COMPETENCIAS Y ACTITUDES							
Técnicas	N/A	Importante	Fundamental	Actitudinales	N/A	Importante	Fundamental
Programación/Logística			X	Honradez			X
Control de Gestión			X	Trabajo en equipo			X
Contabilidad	X			Disponibilidad			X
Normativa Laboral		X		Educación/cortesía		X	
Gestión de RR HH		X		Higiene Personal		X	
Gestión Financiera	X			Iniciativa			X
Norma API ASME			X	Productividad			X
Presupuestación			X	Puntualidad			X
Procesos del S.G.I.		X		Resolución de conflictos			X
Procesos de compra		X		Orientación al Cliente			X
Procesos de Administración		X		Orden		X	
Procesos de Operaciones			X	Eficiencia			X
Procesos de Dirección		X					
GERENCIALES							
	N/A	Importante	Fundamental		N/A	Importante	Fundamental
Atención a Seguridad e Higiene		X		Delegación		X	
Capacidad para motivar			X	Eficiencia			X
Capacitación del personal a cargo		X		Planificación y Organización			X
				Evaluación del Personal a cargo			X
NOTAS (*)							
Elaborado por:	Aprobado por:						
Fecha:	Fecha:						
Firma:	Firma:						

Fuente: Información proporcionada por la organización

ANEXO III ENTREVISTA

“Diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros.

Sarandí, Provincia de Buenos Aires. Año 2024-2025”

Nombre y Apellido:(entrevista de carácter anónima).

Puesto de trabajo: Supervisora administrativa.

Fecha: Del 5 al 9 de Mayo 2025.

La presente entrevista se desarrolla con el fin de elaborar un plan de intervención mediante un diagnóstico organizacional con el objetivo de realizar el diseño de un sistema de pasantías para una organización de servicios petroleros.

Bloque I

1. Podría explicarnos sus funciones dentro de la organización, como es su trabajo de manera cotidiana. ¿Cuáles son sus desafíos?¿Cómo es su relación con subordinados y sus jefes?
2. ¿Desde cuándo perteneces en la empresa?
3. ¿Tenes la información necesaria para poder realizar tu trabajo de manera correcta?
4. ¿Ante algún problema sentís que podes hablar con alguien?
5. ¿El puesto te ofrece la oportunidad de crecer como profesional?
6. ¿Crees que la estructura de tu unidad está bien diseñada?
7. ¿Cómo es la comunicación?
8. ¿Cómo es la relación con tu jefe? y con tus compañeros de trabajo?
9. ¿Qué tipo de decisión tomas?
10. ¿Te dan el lugar para que realices propuestas o sugerencias?¿Qué nivel de influencia tienen tus opiniones en la empresa?
11. ¿Te sentís satisfecha con tu trabajo?
12. ¿Tenes claro qué pretende la empresa de vos?
13. ¿Crees que hay algo que se debería modificar en la organización para un mejor funcionamiento?

Bloque II

Naturaleza de la organización, funcionamiento y estructura.

1. ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué año se fundó?
2. ¿Conoces los objetivos de la organización?
3. ¿Qué cantidad de personas formaron parte de la organización?
4. ¿Cuál es la estructura formal de la organización?
5. ¿Cuáles son las características de la organización que garantiza que se cumplan sus propósitos?
6. ¿Qué función cumplen los liderazgos dentro de la organización?
7. ¿Cómo se controlan las actividades?
8. ¿Esta organización tiene habilidad para el cambio con respecto al mercado de trabajo? ¿la favorece?
9. ¿Sabes qué desea para un futuro la organización?
10. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
11. ¿La organización cuenta con un organigrama? ¿Puedo obtener una copia?
12. ¿Qué convenio colectivo regula la actividad? ¿Qué incidencia tienen dentro de ella?

Bloque III

Gestión laboral, sistemas de selección y reclutamiento, administración de personal

1. ¿La organización cuenta con área de Recursos Humanos? ¿Qué sectores lo integran?
2. ¿El personal cuenta con legajos?
3. ¿Las tareas de cada puesto están claramente enunciadas y definidas?
4. ¿La división del trabajo es propicia a que se alcancen las metas?
5. ¿La organización realiza algún tipo de planificación? (corto, mediano o largo plazo)
6. ¿La organización introduce políticas y procedimientos nuevos? ¿Crees que la organización se encuentra predispuesta al cambio?
7. ¿Cuál es la metodología de reclutamiento y selección de personal? ¿Cómo se avanza en la búsqueda?
8. ¿Cuál es el procedimiento a seguir una vez concretado el nuevo ingreso? ¿Realizan inducción? ¿En qué consiste?
9. ¿Cómo y quienes capacitan y evalúan al personal?

10. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?¿Con qué periodicidad se lleva a cabo?
11. ¿Qué medios se utilizan para incentivar a los empleados?
12. ¿Cómo comunican a sus empleados?

Bloque IV

- 1.¿Cómo se detectan las necesidades de contratar nuevos empleados?
- 2.¿Con qué frecuencia se incorpora personal?
- 3.¿Qué criterios utiliza la organización para la incorporación de personal?
- 4.¿La inversión de recursos mejoraría la productividad del equipo?
- 5.¿Los perfiles de cada puesto están claramente enunciados?¿Podríamos obtener una copia?
- 6.¿La manera en que se dividen las tareas de trabajo cree que es lógica?
- 7.¿Existe la posibilidad de ascender en esta organización?
- 8.¿Existe o existió la posibilidad de relocalización de los empleados dentro de las distintas bases?
- 9.¿El personal cuenta con tareas fijas o rotan las responsabilidades?
- 10.¿La organización cuenta con supervisores y/o coordinadores?¿Quiénes son los responsables?
- 11.¿Quisiera agregar algo más que no hayamos tratado?

Bloque V

Sistema de pasantías

- 1.¿La organización trabaja o ha trabajado con pasantías? De responder Si seguir con la pregunta 2 de lo contrario seguir con la pregunta 3.
- 2.¿Cómo se desarrolla este sistema?¿Quién lo lleva a cabo?
- 3.¿Qué sabe usted del funcionamiento de esta modalidad?
- 4.¿Crees beneficioso el desarrollo de la misma en tu lugar de trabajo?
- 5.¿Qué beneficios o valor adquirirá el pasante en la organización?
- 6.¿Cuáles son los métodos habituales de contratación?
- 7.¿Qué metodología se utiliza regularmente para realizar las búsquedas?
- 8.¿La organización realiza búsquedas internas y/o externas?
- 9.¿Cuáles son las competencias y habilidades que se tienen en cuenta en la búsqueda?
- 10.¿Qué porcentaje de los empleados han desarrollado su primera experiencia laboral dentro de la organización?¿Qué resultados se obtuvieron?