

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DE PASANTES DE GRUPO EL COMERCIO C.A. REGIONAL QUITO EN  
EL PERÍODO 2007 - 2008”**

**FABIÁN EDUARDO VÁSQUEZ SUÁREZ**

**DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS**

**QUITO, 2008**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo y el esfuerzo de mi carrera a mi madre María de Lourdes, ejemplo de ternura y amor desinteresado, gracias por estar conmigo en los momentos más complicados y los más felices; a mi padre Luís, gracias por ser para mí un modelo de trabajo, dedicación y honradez.

A mis hermanos Santiago y Luís que siempre me han apoyado en el camino brindándome su mano amiga y su voz cálida en los momentos de flaqueza.

A Enyth a quien amo con todo mi corazón y con quien pienso seguir cumpliendo mis metas.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. Grupo El ComercioC.A. ....	6
1.1.1 Visión	6
1.1.2 Estructura	7
2. DIAGNÓSTICO	8
2.1 Entrevistas Diagnóstico	9
2.2 Descripción del procedimiento actual de selección .....	26
2.2.1 Reclutamiento	26
2.2.2 Solicitud de empleo y evaluación psicológica	27
2.2.2.1 Fluidez verbal	28
2.2.2.2 Destreza numérica.....	28
2.2.2.3 Razonamiento lógico	28
2.2.2.4 Factor G	28
2.2.2.5 Ortografía	28
2.2.2.6 Inglés	29
2.2.2.7 Contabilidad	29
2.2.3 Entrevista Inicial .....	29
2.2.4 Entrevista final	30
2.3 Conclusiones y Recomendaciones :30	
3. JUSTIFICACIÓN	34
4. OBJETIVOS.....	36
4.1 Objetivo general	36
4.2 Objetivo del proyecto	36
5. RESULTADOS ESPERADOS	36
5.1 Actividades .....	36
5.1.1 Diagnóstico	37
5.1.2. Política de Contratación	37
5.1.3 Selección de pasantes	37
5.1.4 Evaluación de potenciales empleados .....	38
5.1.5 Identidad y comunicación	38

5.2 Matriz de marco lógico .....	39
5.3 Supuestos .....	39
5.4 Precondiciones	40
5.5 Indicadores o evidencias	40
5.6 Fuentes de Verificación	40
5.7 Sostenibilidad	41
5.8 Medios o insumos .....	41
6. ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE PASANTÍAS.	42
6.1 Definiciones y Ambito	43
6.2 Facultades	45
6.3 Horario de labores.....	45
6.4 Pensión de Pasantía	46
6.5 Control	46
6.6 Causas de Incumplimiento	48
6.7 Establecimiento de condiciones ideales de pasantía	50
6.8 Recomendaciones	54
7. SELECCIÓN DE PASANTES .....	56
7.1 Procedimiento	61
7.1.1 Requisición de personal	61
7.1.2 Solicitud de empleo	61
7.1.3 Reclutamiento .....	62
7.1.4 Modelo y tasa de selección	63
7.1.5 Establecimiento de perfiles	63
7.1.6 Batería de pruebas	67
7.1.7 Entrevista .....	72
7.1.8 Informe de selección	73
7.1.9 Cuadro de mando de selección	76
7.1.10 Información de los resultados a los candidatos	78
7.1.11 Flujo de selección .....	79
7.1.12 Inducción	79
7.2 Manual de selección .....	80
8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	81
8.1 Modelo de evaluación 360°	83
8.2 Procedimiento	85
8.2.1 Parámetros de evaluación	85
8.3 Formatos de Evaluación	85

8.3.1 Comunicación .....	85
8.3.2 Formulario y encuesta de evaluación	86
8.4 Listado de evaluadores	87
8.5 Informe de resultados	88
8.6 Reunión de evaluación .....	90
8.7 Consecuencias del desempeño	91
8.8 Manual de evaluación	92
8.9 Cuadro de mando de evaluación	92
9. COMUNICACIÓN	93
9.1 Nombre del programa	94
9.2 Logotipo .....	94
9.3 Medios de comunicación interna	95
9.3.1 Taller	95
9.3.2 Afiche y correo electrónico al personal	96
9.4 Medios de comunicación externa .....	97
9.4.1 Participación en ferias universitarias	98
9.4.2 Contacto con bolsas de empleo	98
9.5 Material logístico	99
10. COSTOS .....	99
11. CRITERIOS INSTITUCIONALES	100
12. CONCLUSIONES	101
13. RECOMENDACIONES	102
14. BIBLIOGRAFÍA .....	103
15. ANEXOS	104

# 1. INTRODUCCIÓN

Diseño de un programa de selección, contratación y evaluación de desempeño de Pasantes de Grupo El Comercio C.A. Regional Quito en el período 2007-2008

## 1.1. Grupo El Comercio C.A. <sup>1</sup>

Grupo el Comercio C.A. es un holding empresarial dedicado a multimedios y multiproductos de comunicación. Su planta principal está ubicada en la Avenida Pedro Vicente Maldonado y el Tablón esq. Fundada en 1906 de la mano de César y Carlos Mantilla Jácome, con la primera edición de Diario El Comercio.

Las empresas que conforman el grupo son: Persatecsa, empresa dedicada a la gestión administrativa del personal; Ecuadoradio, cadena radial del grupo que, a su vez, maneja Radio Quito en la frecuencia AM y Radio Platinum en FM; Megadatos, empresa de estadísticas y censos; Segdefensa, empresa de seguridad y 10 Agencias de Recepción de Avisos (ARAS). Grupo El Comercio C. A. ha mantenido una visión social a lo largo de su trayectoria, que se cristaliza en la gestión de Fundación El Comercio que, sin fines de lucro dedica su esfuerzo a la ayuda comunitaria.

La Planta General cuenta con aproximadamente seiscientos cincuenta empleados distribuidos en once áreas productivas en las cuales se generan todos los productos del Grupo. Entre sus principales productos tenemos: Diario El Comercio, matutino estándar de circulación diaria a nivel nacional, Ultimas Noticias, Lunes Deportivo, Familia, Carburando, Super Pandilla, Correos del Valle, Lideres, El Comercio.com; El Comercio del Ecuador en España y por último Xona.ec.

### 1.1.1 Visión

“Liderazgo en lectoría a través de multimedios y multiproductos.”

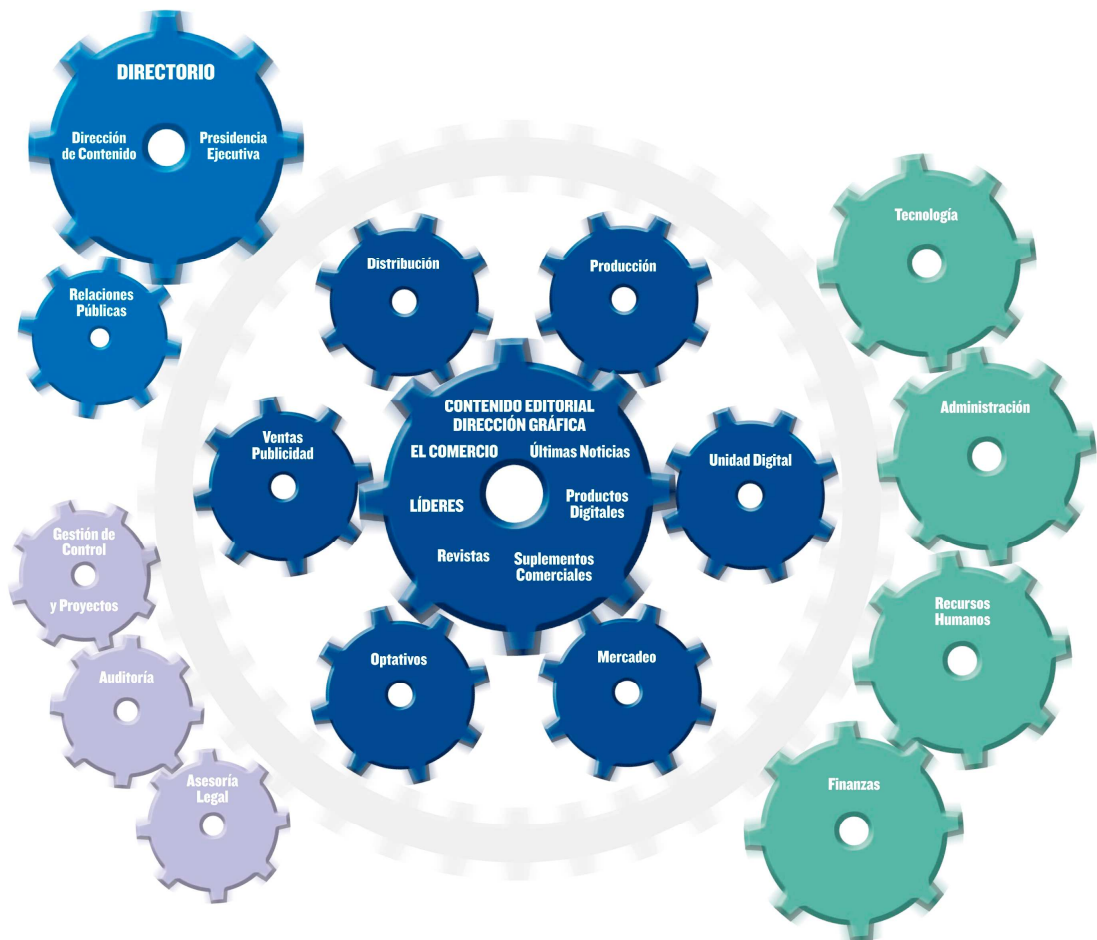
Grupo El Comercio C. A. se ha propuesto el objetivo de obtener la mayor cantidad de lectores, enfocándose en conseguir la mayor cantidad de audiencia para ofertarla a sus anunciantes.

---

<sup>1</sup> Grupo El Comercio C.A., *Manual Corporativo*, 2006. páginas 15 – 35.

### 1.1.2 Estructura

Respecto a la estructura organizacional, se ha diagramado un modelo de engranajes, cambiando la antigua concepción de un organigrama jerárquico. Los departamentos que conforman el núcleo central del engranaje son aquellos que determinan la cadena de valor de la Organización, estas áreas son: Contenidos, Mercadeo, Producción, Ventas y Distribución. Las otras áreas aportan a la Organización haciendo las veces de islas de servicio que dan soporte a la cadena central de producción, Estas son: Presidencia Ejecutiva y Dirección, Recursos Humanos, Proyectos Especiales, Administración, Finanzas, Auditoría, Optativos y Tecnología.



Algunas áreas administrativas han requerido también la colaboración de pasantes para su funcionamiento. En la actualidad el total de pasantes llega a diecisiete distribuidos de la siguiente manera:

<b>Área</b>	<b>No. De Pasantes</b>
Dirección de Contenido	8
Dirección Gráfica	2
Recursos Humanos	2
El Comercio.com	1
Producción	1
Ultimas Noticias	1
Asesoría Legal	1
Distribución	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

La Compañía mantiene una relación contractual de pasantías con estudiantes universitarios que buscan en Grupo El Comercio C.A. un espacio para poner en práctica los conocimientos adquiridos en sus estudios. La oportunidad de desarrollarse en el campo de trabajo les brinda experiencia profesional que más adelante les abrirá las puertas del mundo laboral, por lo tanto los jóvenes deben disponer de todas las facilidades para su formación.

Es importante conocer las condiciones en las cuales funciona esta relación laboral de tal manera que se pueda asegurar la calidad en las prácticas de la compañía y en la formación de los estudiantes.

## **2. DIAGNÓSTICO**

Grupo El Comercio C.A regional sierra realiza continuamente la contratación de personal de pasantías estableciendo una relación donde los estudiantes de diversas Universidades tienen la posibilidad de desarrollar sus competencias laborales y ganar experiencia profesional, esta relación debe ser coherente con los términos legales establecidos en la Ley de Pasantías del sector empresarial y debe ser llevada a cabo mediante procedimientos de selección y evaluación del desempeño que garanticen calidad.

El diagnóstico tiene el objetivo de revisar las prácticas que se llevan a cabo en la actualidad esclareciendo si las acciones que se están tomando, en lo que respecta a los temas: contratación, selección y evaluación, van de la mano con las normativas legales y procedimientos establecidos en la actualidad. Entonces, se propone que el diagnóstico sea una herramienta inicial para la generación de documentos donde se establezcan las políticas del programa.

El primer paso del diagnóstico consiste en la realización de entrevistas con el personal que supervisa y controla el trabajo de los pasantes, entrevistas que tienen el objetivo de recabar información respecto al cumplimiento de procedimientos de selección y condiciones legales. Las entrevistas fueron realizadas sobre la base de un protocolo (anexo 1) de treinta y cuatro preguntas desarrolladas en una reunión de aproximadamente cuarenta minutos, descritas a continuación junto a los resultados obtenidos.

## **2.1. Entrevistas Diagnóstico**

Se realizó un total de ocho entrevistas, donde las jefaturas brindaron información respecto al procedimiento de selección, contratación y evaluación de pasantías, el objetivo de las entrevistas consistió en diagnosticar el grado de cumplimiento y conocimiento de estos procedimientos.

Los participantes en las entrevistas son las personas encargadas de realizar el proceso de selección y quienes tienen la mayor responsabilidad sobre la aplicación de las condiciones laborales en cuanto a la relación de pasantías de la Organización.

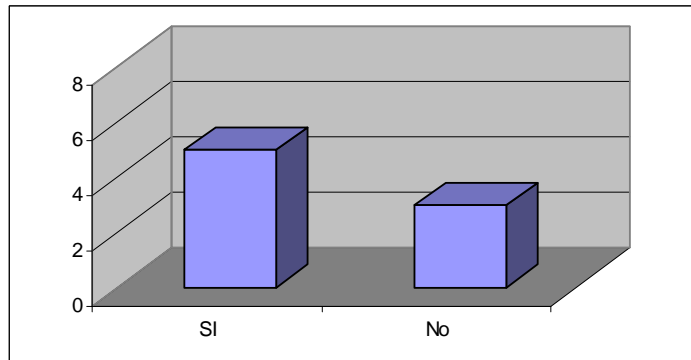
Es importante aclarar que en el área de Redacción no se puede realizar esta entrevista con los editores de secciones de Diario El Comercio, esto se debe a que ellos no están directamente involucrados con el proceso de selección y contratación, por lo cual se establece el levantamiento de información con el Jefe Administrativo de Redacción quien es el encargado en la actualidad.

Fueron entrevistados los jefes de las siguientes áreas:

Área	Cargo
Redacción	Jefe Administrativo de Redacción
Fotografía	Coordinador de Fotografía
Dirección Gráfica	Coordinador de Diseño
Líderes	Editor Líderes
Pre- Prensa	Jefe de Pre –Prensa
Asesoría Legal	Asesor Legal
Nómina	Jefe de Nómina
Capacitación	Coordinador de Capacitación

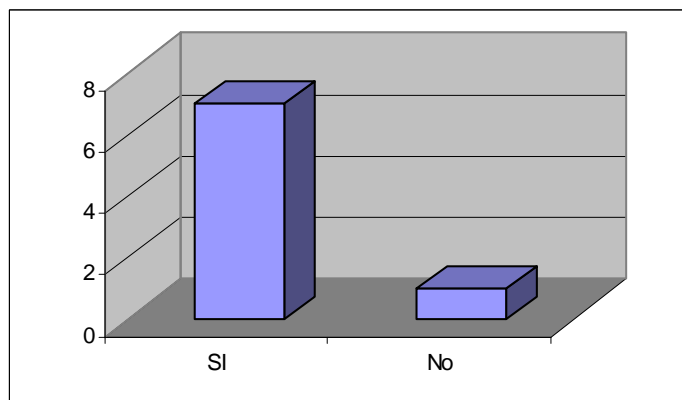
El levantamiento de información alcanzó los siguientes resultados:

1. ¿Se entrega una requisición de personal?



El proceso de selección actual inicia con la entrega de requisición de personal donde se definen los requisitos fundamentales a ser considerados en el proceso de selección de personal. De los ocho entrevistados cinco aseguran recibir la requisición de personal, lo que sugiere que el parámetro se cumple en un 62.5%.

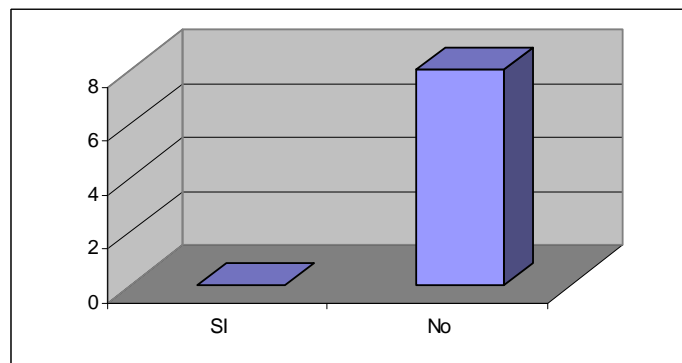
2. ¿Se define el perfil de la posición a seleccionar?



El encargado de selección tiene la obligación de definir el perfil de la posición en el formato de requisición de personal o por medio de una reunión con el área solicitante. En esta pregunta se indaga si se realiza un levantamiento de perfil para recabar los datos específicos de las posiciones. Cabe recalcar que al tratarse de cargos tipo, muchas de las posiciones ya son conocidas tanto por los jefes como por Recursos Humanos.

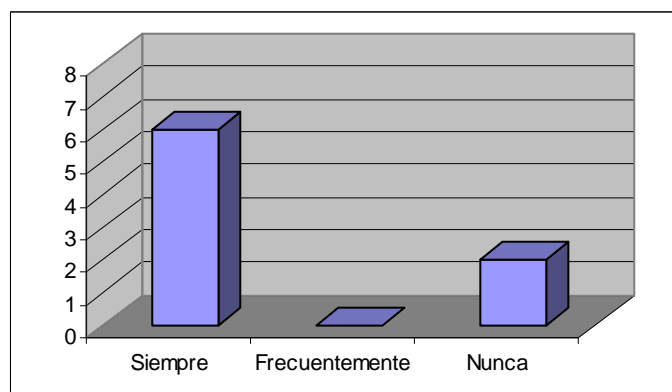
A continuación se realiza una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento de las políticas por parte de las jefaturas.

3. ¿Conoce cuántos días dura el proceso de selección?



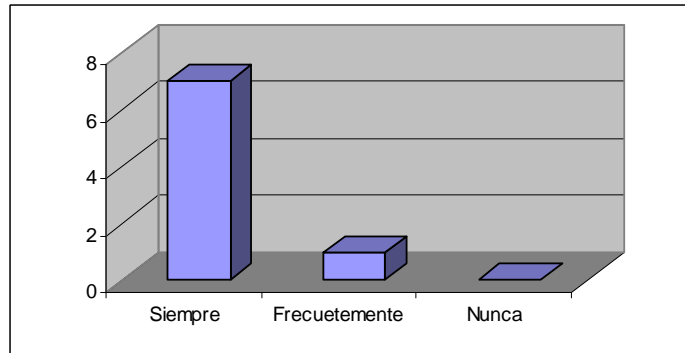
Los resultados de esta pregunta delatan que ninguno de los jefes conoce cuánto tiempo debe durar un proceso de este tipo. Esto puede revelar que no realizan un seguimiento según las políticas respecto al tiempo de ciclo de selección. Puede deberse a que generalmente selección acuerda el tiempo del proceso de manera informal y no por escrito.

4. ¿Se establece un acuerdo respecto al tiempo de duración del proceso?



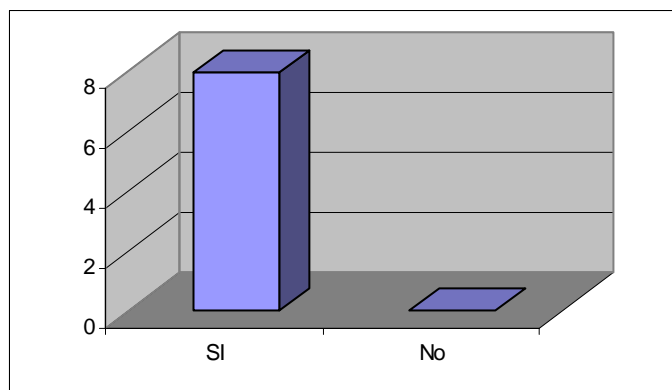
Se confirma que en el 75% de las ocasiones selección acuerda una fecha para el reclutamiento, en este caso son seis respuestas de “siempre” contra dos de “nunca”. Otra fase del procedimiento, indica la necesidad de cumplir aspectos en la entrega de candidatos.

5. ¿Se le entrega la hoja de vida y el "reporte de entrevista"?



Se determina que en siete casos los entrevistados aseguran recibir los candidatos con su respectiva hoja de vida y “reporte de entrevista”, uno de ellos responde que se le entregan frecuentemente, esto nos permite concluir que se trata de una fase del proceso que se cumple a cabalidad. Ahora bien, es importante determinar si las jefaturas cumplen con el proceso de firma del reporte.

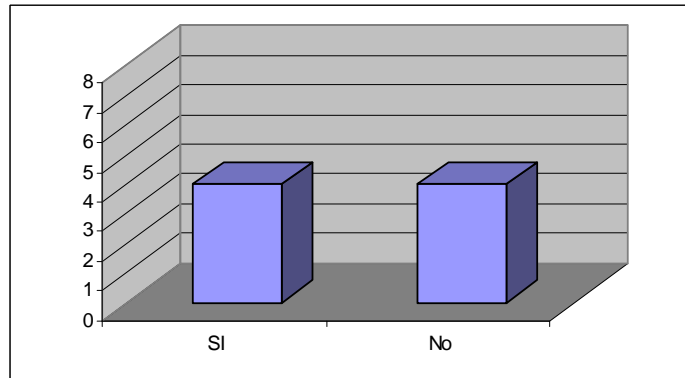
6. ¿Llena el "reporte de entrevista" y lo firma?



Todos los jefes afirman llenar el reporte y firmarlo, sin embargo es importante aclarar que en muchos de los casos ellos no llenan la totalidad del formato ya que resulta extenso.

En el siguiente cuadro se investiga si los evaluadores tienen un tipo de entrevista definida.

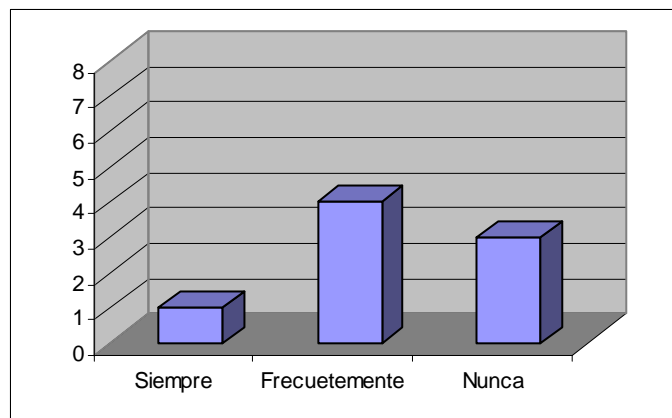
7. ¿Tiene un procedimiento de entrevista definido?



La gráfica indica que la mitad de los evaluadores responsables de la selección de pasantes no tienen un procedimiento definido de entrevista, lo que sugiere que realizan entrevistas informales, esto genera un campo donde se puede tomar acciones de capacitación por parte de Recursos Humanos. El manual de selección no determina que las jefaturas deban seguir un procedimiento específico de entrevistas, sin embargo en el formato de “reporte de entrevista” se establece una guía de entrevista que brinda las pautas fundamentales para obtener información de los candidatos.

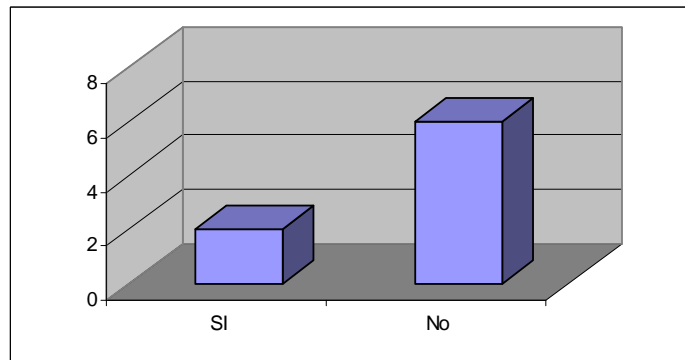
Otro de los datos importantes en la selección son los resultados de las pruebas psicológicas.

8. ¿Selección le proporciona un detalle de resultados de pruebas?



Se aprecia que los resultados de las evaluaciones psicológicas no son entregados siempre por el área de selección, los entrevistados han comentado que estos datos se los hacen llegar solamente cuando se los solicitan. El procedimiento descrito en el manual actual exige la entrega de un informe con los resultados de las pruebas psicológicas, sin embargo cabe preguntarse si los jefes de área otorgan importancia a estas pruebas, si conocen cuáles son y su interpretación.

9. ¿Conoce las evaluaciones que se toman en selección de pasantes?



El 75% de los jefes comentan no conocer los test psicológicos que selección utiliza para la contratación de pasantes, por lo tanto no interpretan a cabalidad los informes de resultados, lo que sostiene la necesidad de involucrarlos en el procedimiento.

A continuación se detallan las evaluaciones según su grado de importancia.

10. ¿Qué grado de importancia atribuye a las evaluaciones?

No	FV	DN	RL	FG	ORT	ING	CONT
1	2	4	3	1	NA	NA	NA
2	2	6	5	3	1	4	NA
3	3	4	1	2	NA	NA	NA
4	4	3	1	2	NA	NA	NA
5	2	3	6	5	1	4	NA
6	4	2	5	3	NA	NA	1
7	4	3	1	2	NA	NA	NA
8	4	3	2	1	NA	NA	NA
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>19</b>			

FV = Fluidez Verbal  
 DN = Destreza Numérica  
 RL = Razonamiento Lógico  
 FG = Factor G  
 ORT = Ortografía  
 ING = Inglés  
 CONT = Contabilidad

1 = Mayor importancia  
 4 = Menor importancia  
 NA = No aplica

El cuadro muestra el grado de importancia por área respecto a las evaluaciones, donde las pruebas de aptitud de inteligencia general y razonamiento lógico son las de mayor importancia respectivamente. A pesar de que esas pruebas son, en general, las más importantes, cabe señalar que la prueba de ortografía es vital para el área de redacción así como la de contabilidad brinda datos importantes para la selección del pasante de nómina.

En la decisión final influyen también parámetros de experiencia, formación y actitud los cuales se miden en el siguiente cuadro.

11. ¿Qué otros atributos deberían evaluarse?

Atributo	Fr.
Extroversión	5
Iniciativa / Proactividad	5
Organización	4
Estabilidad Emocional	4
Independencia	3
Honestidad	3
Trabajo en equipo	2
Relaciones interpersonales	2
Meticulosidad	2
Pensamiento crítico	2

Los entrevistados sugirieron varios factores que podrían ser evaluados en el proceso de selección donde extroversión se repite con una frecuencia de cinco veces al igual que iniciativa o pro actividad, también se considera muy importante a la Organización y la estabilidad emocional de los estudiantes con una frecuencia de cuatro casos.

12. ¿Qué parámetros considera más importantes para decidir?

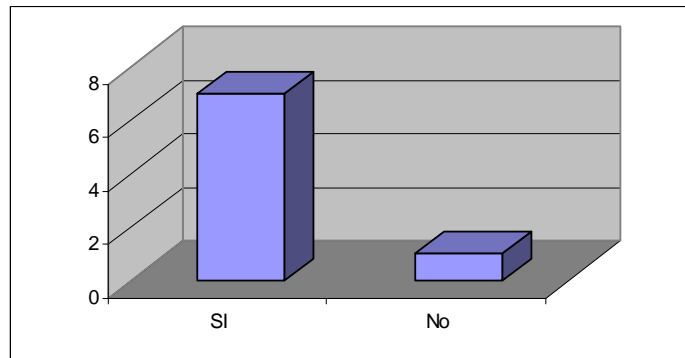
No	Actitud	Aptitud	Formación	Experiencia
1	3	4	2	1
2	4	3	1	2
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	2	3	1	4
6	2	1	3	4
7	1	2	4	3
8	3	2	4	1
	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>23</b>

1 = Mayor importancia

4 = Menor importancia

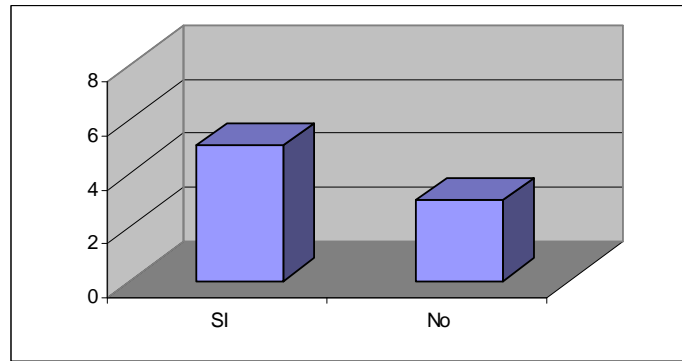
Los jefes aseguran que el parámetro más importante a la hora de decidirse por un candidato es la actitud, luego consideran la aptitud y terminan con su formación y experiencia. Este dato concuerda con el pensamiento de que los pasantes son estudiantes que no tienen demasiada experiencia en el ámbito laboral, por lo tanto ese aspecto no es trascendental para su reclutamiento. Es importante señalar, para la lectura del cuadro, que el protocolo de entrevista permite establecer un orden donde el número uno indica una mayor importancia y el número cuatro se asigna al parámetro de menor importancia.

13. ¿Considera edad, raza, género, buena presencia o condición social?



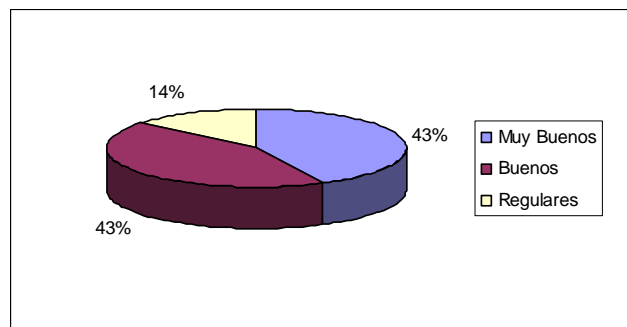
Cuando se trata de tomar en cuenta aspectos como edad, raza, género, entre otros, siete de los ocho jefes concuerdan en que se deben tomar en cuenta un par de aspectos sin caer en un tipo de discriminación, afirman que resulta importante considerar como pasantes a estudiantes jóvenes que comiencen su carrera profesional. También se fijan en que sean personas con buena presencia ya que manifiestan que la imagen de la compañía se puede ver afectada en el caso de una persona mal presentada, cabe señalar que este aspecto no incluye consideración en la raza del candidato.

14. ¿Se le brinda candidatos adecuados a los requerimientos de la posición?



El 62.5% de los jefes aseguran que selección ofrece candidatos adecuados para el perfil de la posición pero se han dado casos en los que no se entregan candidatos idóneos, esto tiene que ver con el erróneo levantamiento del perfil.

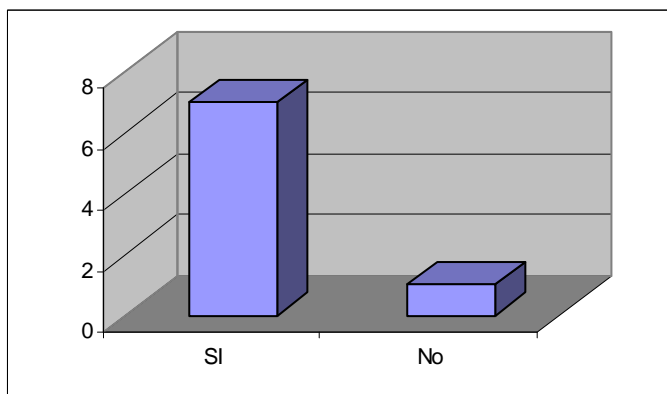
15. ¿Considera que la calidad de los pasantes ha sido adecuada?



El cuadro muestra una apreciación de los jefes sobre la calidad de los pasantes y por tanto representa una evaluación de los procedimientos de selección. El 43% de los jefes aseguran haber seleccionado muy buenos pasantes, otro 43% dicen haber tenido consigo buenos pasantes y el 14% restante afirman que la calidad ha sido regular. Esto determina que la selección ha sido acertada, sin embargo está sujeta a un mejoramiento.

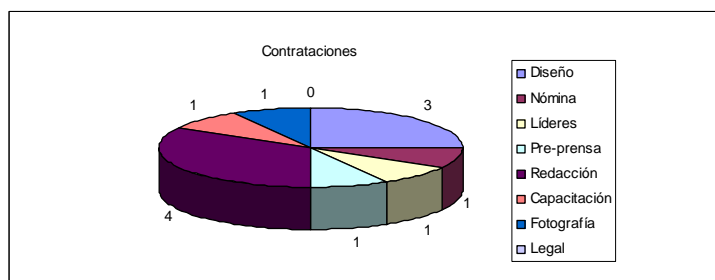
Establecer un proyecto de pasantías de cara a invertir en los estudiantes nos lleva a una pregunta crucial, se desea saber si las áreas han seleccionado pasantes como empleados regulares de la compañía.

16. ¿Ha seleccionado algún pasante como empleado regular?



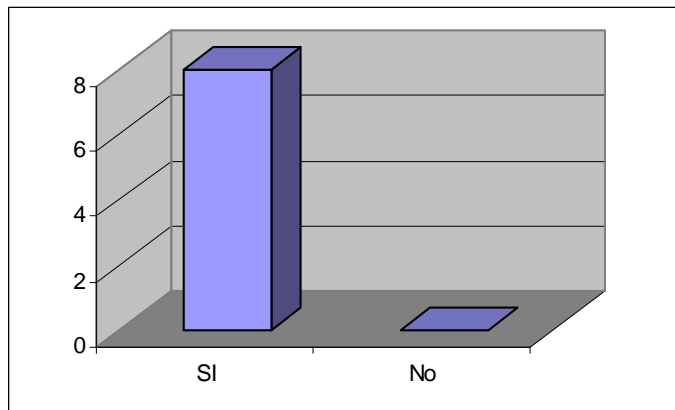
Todas las áreas menos la Legal han seleccionado en el último año pasantes como empleados regulares, esto confirma la factibilidad del desarrollo de un programa que controle los procesos adecuados para la contratación de pasantes como empleados regulares, a continuación se muestra la cantidad de pasantes seleccionados en la Compañía.

17. ¿Qué cantidad de pasantes seleccionados en el último año?



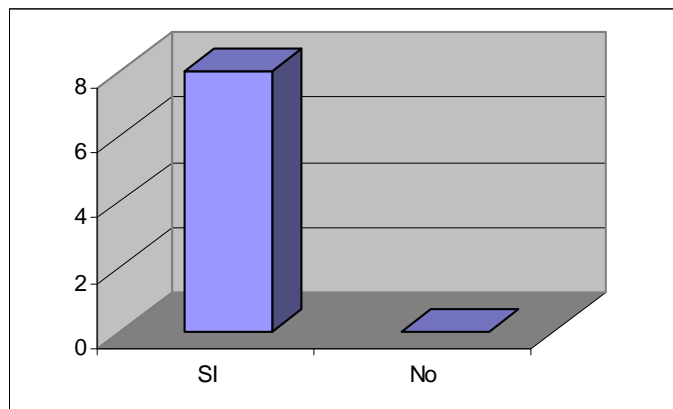
En el último año se han dado aproximadamente doce contrataciones lo que sugiere que la compañía tiene gran apertura a la vinculación de pasantes como empleados fijos. El área legal es la única área donde no se ha dado una contratación de este tipo debido se trata de un departamento pequeño donde no se han abierto vacantes.

18. ¿Considera importante tener pasantes?



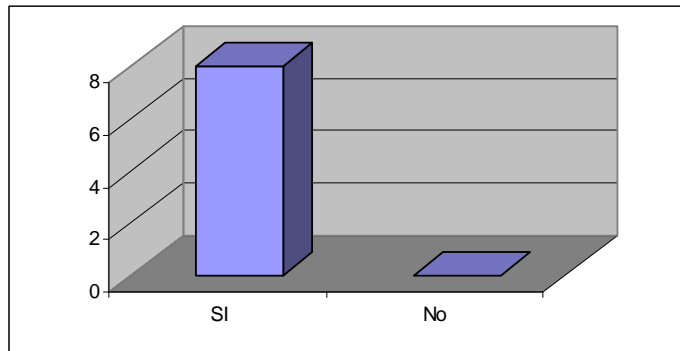
El 100% de los entrevistados consideran importante que la Compañía mantenga una relación de pasantía con estudiantes de las diferentes Universidades. Los estudiantes ganan experiencia laboral y apoyan con su trabajo al área en todo tipo de tareas

19. ¿Se asigna al pasante tareas útiles para su carrera?



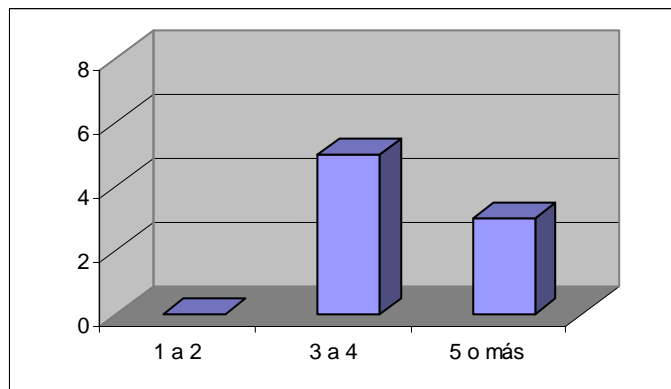
Todos los jefes de área dicen asignar tareas útiles a los pasantes. En este cuadro se muestra que todas las áreas concuerdan con el hecho de asignarles actividades que se complementen con su carrera profesional.

20. ¿Se le ofrece varios candidatos?



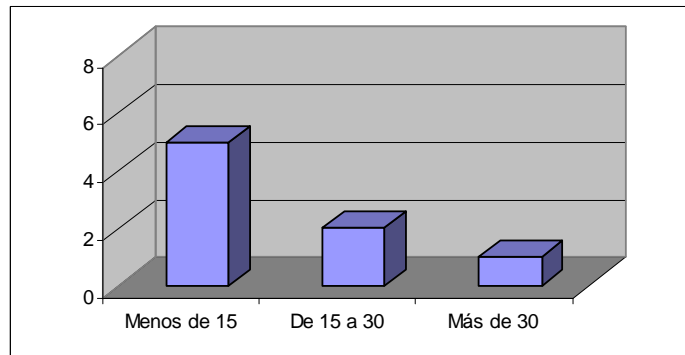
En lo que tiene que ver con la tasa de selección todas las jefaturas coinciden en que se les ofrece variedad candidatos para cubrir la vacante de pasantía.

21. ¿Qué cantidad de candidatos le ofrecen?



El 62.5% de los jefes comentan que el número de candidatos que se entrega para entrevistas finales es igual a 3 o 4, el 37.5% de entrevistados aseguran que el número es mayor a 5. Este dato permite considerar que el proceso de selección debe concentrarse en filtrar los candidatos de tal manera que el jefe de área evalúe máximo a 3 candidatos para la contratación de pasantes, esto permite agilidad en el proceso.

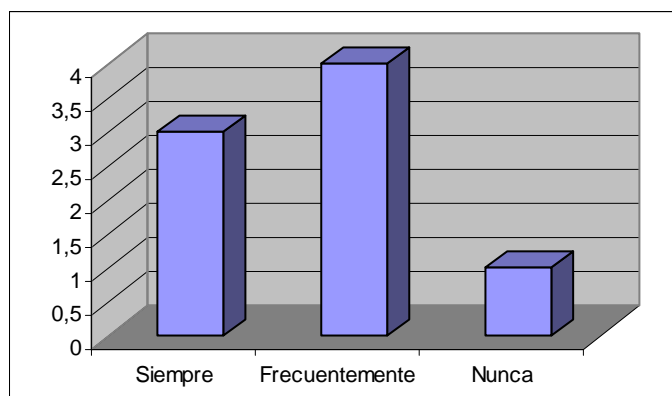
22. ¿Cuánto se demora en la entrevista?



La entrevista realizada por el área suele demorar menos de 15 minutos, según las respuestas del 62.5% de los entrevistados, el 25% de ellos oscilan entre 15 y 30 minutos y solamente el 12.5% se demora más de 30 minutos. Este dato nos arroja la posibilidad de estandarizar el proceso mediante talleres de capacitación donde se profundice las técnicas adecuadas de entrevista.

Otro factor importante en el procedimiento tiene que ver con la contratación efectiva de pasantes en el tiempo acordado, adelante se conocen los resultados obtenidos.

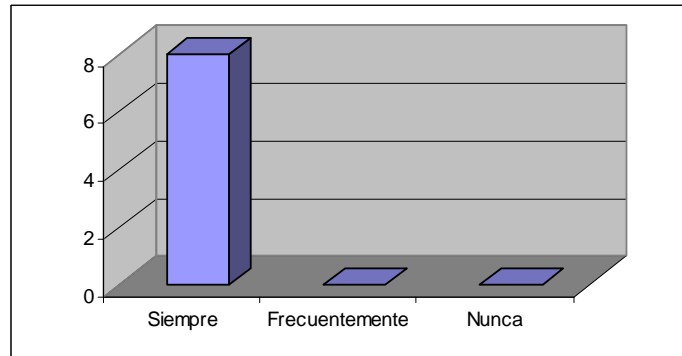
23. ¿Los pasantes ingresan a laborar en el tiempo acordado?



El tiempo de vinculación de los pasantes cumple medianamente las expectativas debido a que únicamente el 37% de los entrevistados dicen recibir el personal al tiempo acordado, el 50% de ellos aseguran que sus candidatos son contratados frecuentemente en el tiempo convenido. La política establece que los procesos de selección deben demorarse

menos de 5 días laborales, sin embargo los jefes generan presión para que la contratación sea en menor tiempo al establecido. Estos datos generan un campo de acción del proyecto donde se puede controlar de mejor manera el tiempo de ciclo de los procesos o la planificación de selección de pasantes.

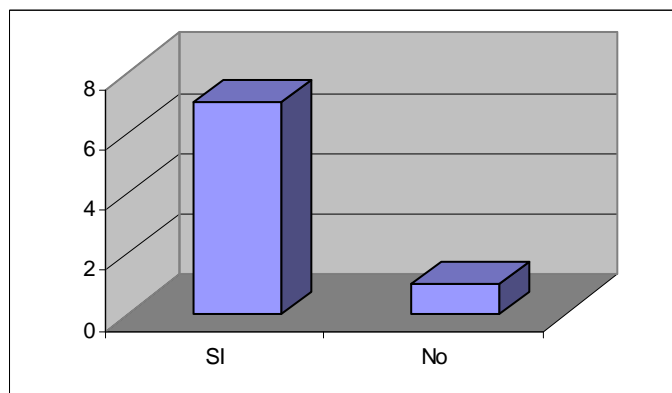
24. ¿Se vinculan a la Empresa en la fecha que el área requiere?



Todos los entrevistados han coincidido en que los candidatos son contratados al tiempo que el área lo requiere, aún cuando en ocasiones no lleguen al tiempo acordado con Recursos Humanos, lo que sugiere que las áreas no tienen retrasos significativos en su productividad en lo que compete a cargos de pasantía.

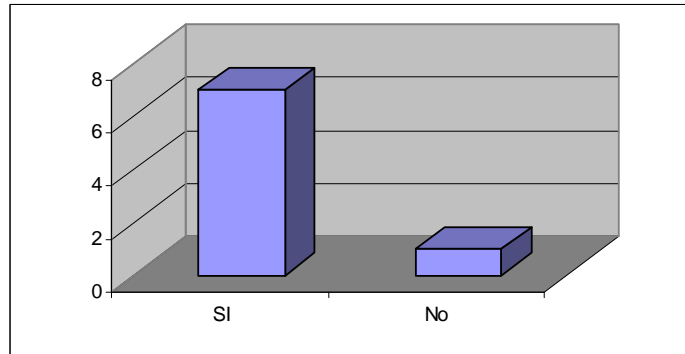
A continuación se establecen preguntas relacionadas con el conocimiento de las jefaturas sobre normativas de la Ley de Pasantías.

25. ¿Conoce la cantidad de horas que deben trabajar?



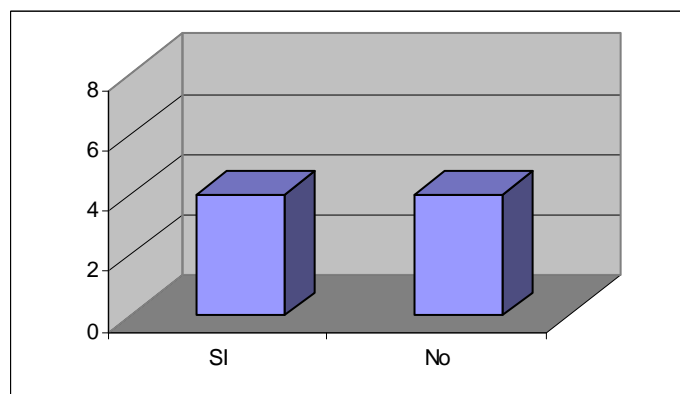
El 87.5% de jefes aciertan en conocer el número de horas que deben trabajar los pasantes en términos legales, máximo 6 horas diarias o treinta horas semanales.

26. ¿Está al tanto de los beneficios que tienen los pasantes?



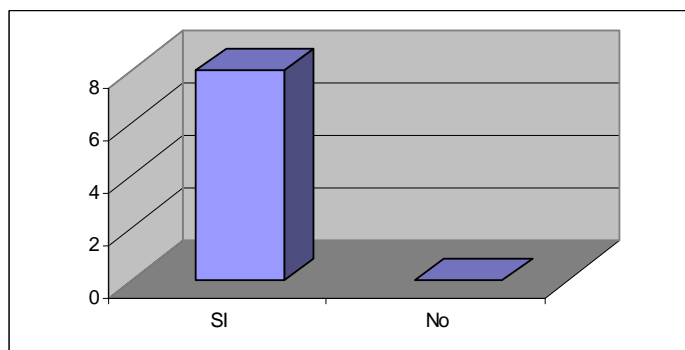
Siete de las autoridades entrevistadas conocen los beneficios que la Empresa otorga a sus pasantes, sin embargo es importante recalcar que no enumeran todos los beneficios sino únicamente algunos de ellos, lo que sugiere que no tienen seguridad respecto a lo que la compañía ofrece a sus empleados. Como solución es posible reforzar el conocimiento de estos temas mediante elementos de comunicación interna.

27. ¿Sabe si la ley remunera pasantías?



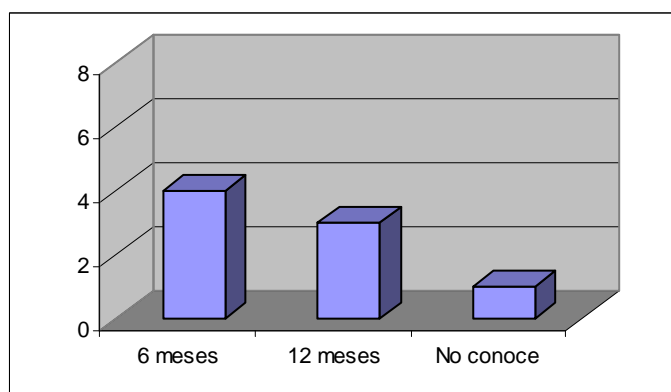
El 50% de las personas afirman que la ley exige el pago de una remuneración y saben en el valor establecido en la misma. La buena consecución del proyecto de pasantías requiere trabajar en mejorar este conocimiento ya que es una información fundamental.

28. ¿Conoce si se remunera la pasantía en Grupo El Comercio?



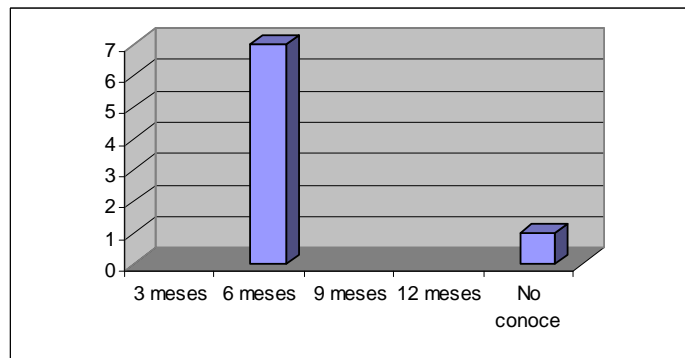
Todos los entrevistados afirman que la Empresa remunera a sus pasantes sin embargo no todos conocen el valor exacto. Resulta importante que los jefes conozcan ampliamente todas las condiciones de sus pasantes para poder comprender la situación de su personal.

29. ¿Cuál es el tiempo máximo de pasantía por la ley?



Únicamente el 37.5% de las personas que participaron en la entrevista conocen que la Ley de Pasantías exige un tiempo límite de 12 meses, el porcentaje restante no conoce el tiempo exacto, lo que confirma la necesidad de generar un plan de conocimiento de la ley con el objetivo de involucrar y comprometer a las jefaturas con los procedimientos de Recursos Humanos respecto al personal de pasantía y sus condiciones laborales.

30. ¿Cuál es el tiempo máximo de pasantía en El Comercio?



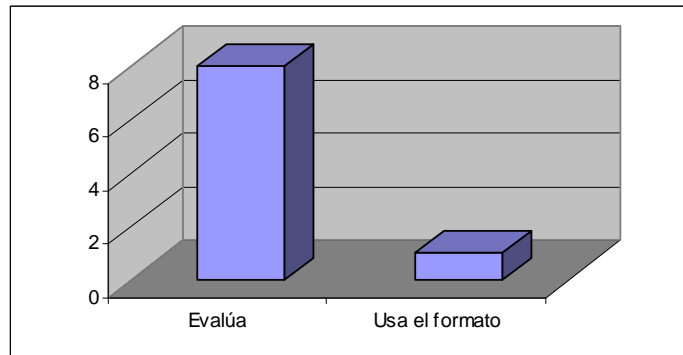
Todos los jefes conocen el tiempo de duración de las pasantías en la Compañía a excepción de uno de ellos quien no tiene la certeza. Esto habla bien del conocimiento de los procedimientos y políticas de la Empresa por parte de los supervisores de la Organización.

31. ¿Qué sugerencias puede realizar al procedimiento?

Las entrevistas recabaron una serie de sugerencias dentro de las cuales se detallan las siguientes:

- Realizar un levantamiento de perfil más detallado.
- Mantener el contacto con Universidades y buscar nuevas para establecer convenios.
- Se requiere mejorar el control por parte de RRHH.
- Cambiar el formato de “reporte de entrevista” ya que resulta muy extenso.
- Implementar una base de datos exclusiva para pasantías.
- Presentar una terna de candidatos finalistas en lugar de cinco o más candidatos.
- Establecer una inducción en el puesto de trabajo.
- Exigir que los estudiantes no trabajen más de seis horas, y otorgar permisos por estudios.
- Entregar siempre la tabulación de los resultados de pruebas.
- Exigir hojas de vida con fotografía.

### 32. ¿Evalúa a sus pasantes?



Todas las jefaturas aseguran evaluar a sus pasantes, sin embargo lo hacen de manera informal ya que no conocen el formato, únicamente una de las jefaturas asegura utilizarlo con regularidad. Esto significa que las personas que han sido contratadas después de tener una relación de pasantía han sido evaluadas sin el cumplimiento de un procedimiento establecido. Cabe recalcar que el procedimiento de selección actual no exige la utilización del formato de evaluación de pasantes, sin embargo queda establecida la necesidad de realizar una evaluación que formalice el procedimiento y brinde parámetros objetivos de evaluación.

## 2.2 Descripción del Procedimiento Actual de Selección

El procedimiento actual para la selección de pasantes se realiza de manera muy similar al utilizado para personal fijo, a continuación se describe el procedimiento actual utilizando como base el manual de selección de personal. Esta descripción tiene por objetivo analizar los puntos que se pueden mantener y los puntos que ameritan cambios según el diagnóstico realizado previamente.

Iniciando con la descripción se sabe que el proceso inicia con la necesidad de cubrir una vacante de pasantía para lo cual el área solicitante entrega una requisición de personal al área de selección de personal, la misma debe ser llenada a cabalidad y entregada a Recursos Humanos habiendo definido el perfil de la posición, es necesario aclarar que se trata de un formato que ha sido usado por más de cinco años en la Empresa.

El siguiente paso consiste en analizar si la vacante a contratar es una creación o un reemplazo, en el primer caso se debe constatar la necesidad y validar la creación de un nuevo puesto en la Organización, este procedimiento debe tener

la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos. Si el proceso de validación concluye que la posición no debe ser cubierta se debe presentar un informe con los argumentos y el proceso de selección es cerrado.

En el caso de aprobación de la posición, selección de personal acuerda con el área un tiempo de ciclo para la entrega de candidatos para entrevistas, en ese tiempo Recursos Humanos inicia el procedimiento de reclutamiento, preselección, pruebas psicológicas y entrevistas que se explican a continuación:

### **2.2.1 Reclutamiento**

El reclutamiento se realiza mediante las siguientes fuentes:

Base de datos física: Las carpetas son entregadas por los candidatos en las oficinas principales donde son clasificadas. Se trata de una fuente de reclutamiento inmediata ya que las hojas de vida están previamente etiquetadas.

Internet: El convenio mantenido con la página web: [www.multitrabajos.com](http://www.multitrabajos.com) permite publicar anuncios de necesidades de selección, también permite al usuario buscar candidatos con las características que requiere el perfil de la posición. Esta fuente puede demorar entre un día o una semana ya que la publicación requiere tiempo para ser atendida por los candidatos y realizar la búsqueda puede demorar varias horas.

Universidades: La comunicación con varias Universidades de la ciudad es una ayuda importante para obtener los datos de sus estudiantes. Sin embargo es un método lento ya que la solicitud puede demorar en ser respondida, por lo tanto se trata de una fuente que en la actualidad se usa de manera ocasional.

### **2.2.2 Solicitud de Empleo y Evaluación Psicológica**

El procedimiento actual continúa con las llamadas a cada uno de los candidatos a quienes se recibe en las oficinas de la compañía donde se les pide llenar un formulario de "solicitud de empleo" donde constan todos los datos personales, formación y experiencia, dicho formato ha sido utilizado desde hace más de cinco años en la Empresa.

Los test psicológicos que utiliza la compañía fueron diseñados por el Dr. Juan Montero, Asesor de la compañía y Kevin Duque, Ex - Gerente de

Recursos Humanos. Se realizaron sobre la base de una serie de pruebas como: Inteligencia general de Thurstone y Raven, Test de Personalidad 16 PF y Minesota.

Se dispone de cuatro pruebas que miden aptitud y una prueba de personalidad. En casos especiales se utiliza una prueba de ortografía general, una prueba de inglés y una prueba técnica de contabilidad general. Los test que miden aptitud y personalidad son aplicados a todos los candidatos que apliquen a cualquier cargo en la compañía, las pruebas de ortografía e inglés se aplican a personas que postulen a las áreas relacionadas con Periodismo. Es importante decir que han sido sometidas a comprobaciones de validez con una muestra de 300 personas de formación universitaria, sin embargo sus creadores han recomendado un nuevo estudio con una muestra más grande a través de los resultados recogidos cotidianamente en la Organización. A continuación se describen cada una de ellas:

#### 2.2.2.1 Fluidez Verbal

La prueba de Fluidez Verbal consiste en escribir la mayor cantidad de palabras con cierta condición específica. La primera carilla debe ser llenada en 3 minutos y consiste en escribir palabras con la terminación “sión” o “ción”. En la siguiente carilla, para la cual se dispone también de 3 minutos, se debe escribir palabras que comiencen con la sílaba “pre”.

#### 2.2.2.2 Destreza Numérica

En la prueba de Destreza Numérica es necesario desarrollar una serie de ejercicios descritos en el cuadernillo de manera mental o escribiendo su desarrollo en un espacio especialmente diseñado para ello. Se trata de operaciones básicas pero de dificultad creciente, para lo cual los candidatos disponen de 6 minutos.

#### 2.2.2.3 Razonamiento Lógico

La evaluación de razonamiento lógico rescata varios problemas lógicos que deben ser resueltos por opción múltiple. Se trata de problemas de ingenio que el candidato debe solucionar en 6 minutos, para lo cual tiene

una serie de posibles respuestas que debe ir señalando en la hoja de respuestas.

#### 2.2.2.4 Factor G

La evaluación de Inteligencia ha sido realizada sobre la base del test Raven, donde se presenta una gráfica general con un espacio en blanco de igual forma a ocho figuras numeradas que se encuentran en la parte inferior de cada página, el evaluado debe ubicar cual de ellas es la respuesta correcta a través de su capacidad para identificar series lógicas. Esta prueba tiene una duración de 8 minutos

#### 2.2.2.5 Ortografía

La prueba de ortografía ha sido tomada de la batería de pruebas TEA, donde encontramos una serie de frases escritas, con errores ortográficos, divididas por líneas en cinco columnas. El candidato debe señalar en una hoja de respuestas la letra de la columna a la que corresponde el error ortográfico, puede tomarse el tiempo que sea necesario para terminar el test.

#### 2.2.2.6 Inglés

La evaluación de inglés contiene frases incompletas redactadas en inglés, así como cuatro posibles opciones para completarlas. El candidato debe observar cual es la opción que se ajusta de mejor manera mediante su conocimiento del idioma. Esta prueba no tiene tiempo límite.

#### 2.2.2.7 Contabilidad

La prueba técnica de contabilidad mide los conocimientos contables básicos y capacidad para desarrollar un balance y un estado de pérdidas y ganancias. Es aplicada solamente a los candidatos que requieren dicha formación para el puesto. Si bien esta prueba no tiene un tiempo límite se acostumbra medir el tiempo de ejecución como un dato adicional a la evaluación.

Una vez desarrolladas las evaluaciones se califican sus resultados y son analizadas por selección de personal.

### **2.2.3 Entrevista inicial**

El encargado de selección de personal realiza una entrevista a todos los candidatos una vez desarrolladas las pruebas. La entrevista recaba los datos personales, solicita las referencias laborales o personales del candidato, determina si el candidato cumple con todos los requisitos para el cargo, determina la formación, la experiencia y las principales motivaciones del mismo.

La entrevista incluye también una explicación básica de las funciones del cargo y una más detallada de los parámetros de ingreso como: salario, horario, tiempo de contrato y beneficios privados de la Empresa.

### **2.2.4 Entrevista final**

Si el candidato pasa la entrevista inicial es citado a una con el jefe de área, caso contrario es descartado y archivado para una futura oportunidad. Previo a la cita con el jefe de área se realiza la confirmación de referencias en el caso de personas que hayan tenido experiencia laboral considerable.

Para el correcto desarrollo de la entrevista final se entrega un “reporte de entrevista” que consiste en un pequeño protocolo que el jefe usa como referencia y donde puede escribir notas respecto al candidato. Una vez terminada la entrevista el jefe de área llena dicho formulario determinando si se trata de un candidato elegible o descartado. Al tratarse de un candidato elegible se realiza de inmediato los trámites de ingreso para lo cual se le solicita una serie de documentos y se le da una cita para participar en el proceso de inducción de personal.

## **2.3. Conclusiones y Recomendaciones**

La información obtenida es una base para generar cambios en el procedimiento actual, por otro lado se plantea la necesidad de creación de procedimientos formales, hasta ahora ausentes, que permitan mejorar la calidad, organización y control de las pasantías en Grupo El Comercio C.A.

Las entrevistas recaban información respecto al proceso de selección de personal, procedimientos de contratación y evaluación del desempeño, una vez descritos los resultados se expone las conclusiones y recomendaciones que obtiene este instrumento:

Los resultados estipulan que las prácticas que se realizan en cuanto a la selección de personal no cumplen los procedimientos establecidos al cien por ciento, hay muchas etapas del procedimiento que se realizan constantemente, sin embargo no se puede asegurar que se disponga de un procedimiento controlado que cubra todos los francos de la selección, en ese sentido las conclusiones son:

- El formato de requisición de personal no es entregado en todos los casos, por lo tanto el control y documentación de respaldo son incompletos.
- El formato “reporte de entrevista” es utilizado con regularidad y las jefaturas llenan el formulario pero no en su totalidad.
- Los jefes de área siempre definen un perfil de selección con Recursos Humanos, consideran que el factor más importante a la hora de tomar su decisión de selección es la actitud de los estudiantes y toman en cuenta su presencia o imagen personal.
- En cuanto al tiempo de ciclo los encargados de área no conocen la cantidad de tiempo que Recursos Humanos dispone para realizar la selección, en la mayor parte de los casos acuerdan un tiempo de entrega.
- Los pasantes seleccionados ingresan a la Empresa frecuentemente en el tiempo acordado, a pesar que existen retrasos, los estudiantes comienzan sus funciones en la fecha que el área lo requiere, es necesario ajustar los tiempos de duración del proceso de selección.
- La mitad de los jefes tienen procedimientos de entrevistas de personal previamente definidos y en la mayor parte de los casos duran menos de 15 minutos.
- En lo que se refiere a la tasa de selección de personal Recursos Humanos siempre ofrece varios candidatos para pasantías, su número

es de tres a cuatro candidatos y en la mayoría de los casos cumplen con los requerimientos del área.

- Respecto a las evaluaciones psicológicas que se toman en la Compañía, los jefes de área no las conocen, aseguran que Recursos Humanos proporciona los resultados de pruebas de manera frecuente y que la prueba más relevante es la de inteligencia general.
- Los pasantes seleccionados por la Empresa han sido definidos por sus jefes de área, en términos generales, como muy buenos y buenos, lo que significa que el procedimiento ha venido funcionando con eficacia.

El programa de pasantías concentra sus objetivos en la posibilidad de contratar pasantes como empleados fijos, por lo tanto el diagnóstico recaba información respecto a la evaluación de pasantes como herramienta principal para la consecución de este objetivo obteniendo las siguientes conclusiones:

- En el año dos mil siete doce pasantes de un total de sesenta y cuatro han sido seleccionados como empleados fijos, todas las áreas aseguran haber realizado esta práctica, con excepción del área legal.
- Todas las áreas evalúan a sus pasantes a través de un método informal.

El programa de pasantías requiere de un control exhaustivo de sus procedimientos en los tres temas que se presentan en esta disertación, el diagnóstico permite sacar las siguientes conclusiones al respecto:

- Existen varios puntos de selección de personal y condiciones de contratación que están sujetos a un control por parte del área de selección de personal como: formatos, tiempo de ciclo, tasa de selección, levantamiento de perfil y condiciones legales.
- Todas las jefaturas consideran que los pasantes cumplen un rol importante dentro de la Compañía y aseguran que sus funciones generan utilidad tanto para la Empresa como para el estudiante.

El diagnóstico de la situación actual de Grupo el Comercio C.A. incluye la descripción de los pasos que se realizan en la selección de personal, esto genera varias conclusiones como:

- Recursos Humanos carece de un procedimiento establecido para pasantías, todas sus acciones se basan en los procedimientos desarrollados para empleados fijos de la Compañía.

- El reclutamiento se realiza principalmente con la base de datos física y por medio de Internet, el contacto con Universidades no es una prioridad debido a que las hojas de vida de los candidatos demoran en ser entregadas a la Compañía.
- Los formatos de requisición de personal y solicitud de empleo han sido utilizados por muchos años en la Empresa, algunos de los datos que solicita el formato resultan obsoletos para el proceso de selección, así como existe información indispensable que no se contempla en el documento.
- Las evaluaciones psicológicas no poseen información en cuanto a su validez, todas las pruebas se toman para todos los casos en la Compañía causando una pérdida de tiempo ya que no todos los instrumentos son relevantes para determinados cargos.

El diagnóstico fue elaborado con el fin de generar mejoras en el procedimiento actual y desarrollar acciones que permitan formalizar un programa de pasantías eficaz, por lo tanto el resultado final de dicho diagnóstico es una serie de ideas firmes sobre las cuales se pueden establecer los procedimientos en adelante, a continuación se presentan las recomendaciones:

- Establecer un manual de selección que formalice los procedimientos y asegure la calidad del proceso.
- Desarrollar un manual de evaluación de desempeño de pasantías que potencie la contratación de pasantes.
- Diseñar un nuevo formulario de requisición de personal que permita obtener la información básica requerida por recursos humanos y que facilite el trámite a las jefaturas.
- Diseñar un nuevo formulario de “reporte de entrevista” de menor extensión que contenga índices objetivos de medición respecto al perfil ideal del cargo.
- Desarrollar un formulario de solicitud de empleo que contenga todos los datos de los candidatos requeridos para el nuevo programa de pasantías.

- Crear las versiones digitales de los formatos de selección y evaluación del desempeño para su inclusión en el portal de intranet de la Organización.
- Desarrollar un taller del programa de pasantías donde conste información respecto a:
  - Políticas de selección de personal
  - Plazo de Recursos Humanos para proceso de selección.
  - Definición de perfil
  - Los parámetros éticos en selección de personal
  - Procedimientos y duración de entrevistas de personal
  - Evaluaciones Psicológicas
- Dar a conocer el procedimiento de aplicación de pruebas, su utilidad y confiabilidad.
- Establecer análisis de cargos y perfiles ideales de selección por cada uno de los cargos de pasantía.
- Establecer en el manual la cantidad de pasantes que deberán ser presentados como candidatos finales que cumplan fielmente con los requerimientos establecidos por el área.
- Establecer una nueva batería de pruebas psicológicas que permita medir los factores más importantes en la selección de pasantes.
- Establecer un procedimiento de aplicación de pruebas sobre la base de perfiles ideales que establezca el uso eficaz de las evaluaciones.
- Añadir en el perfil ideal de cada cargo una ficha de pruebas psicológicas que establezca los valores ideales que deben obtener los candidatos para ser seleccionados
- Diseñar un sistema de control de gestión a través de un cuadro de mando que permita controlar los indicadores a través del computador.
- Añadir al cuadro de mando de la gestión de pasantías un control de la información pertinente a la requisición de personal.
- Incluir en el cuadro de mando del programa de pasantías un módulo de previsión donde consten las fechas de término de contrato por cargo, de

tal manera que se pueda establecer con anticipación el término de contrato de un estudiante para prevenir su reemplazo.

- Determinar, mediante una lista de espera, actividades de archivo de candidatos pendientes que hayan atravesado el proceso de selección con buenos resultados pero que no hayan sido contratados.
- Incluir en el sistema de control una retroalimentación constante hacia el Gerente de Recursos Humanos que aporte en el correcto flujo de información para la toma de decisiones administrativas.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Grupo El Comercio C. A. se ha puesto como misión “mantener el liderazgo en lectoría”, esto exige contar con el personal más adecuado y capacitado para obtener el mejor desempeño y productividad.

Uno de los factores preponderantes para la consecución de este objetivo es generar un programa de pasantías que permita contar con talentos humanos dispuestos a desarrollarse profesionalmente para en el futuro convertirse en los líderes de la Organización.

En la actualidad se ha descuidado el control de la contratación de pasantes, se realiza un proceso similar al que se utiliza para la selección de empleados regulares. Al no disponer de un procedimiento que permita un control exhaustivo de este tema no se puede determinar los parámetros específicos que giran en torno a la productividad que obtiene la Empresa en la contratación de pasantes, ni el beneficio real que ellos adquieren en su experiencia en el diario, por lo tanto no se conoce quienes podrían convertirse en empleados directos de la Empresa.

En el plano legal, Grupo el Comercio C.A. ha procurado respetar los términos apegados a la Ley de Pasantías, sin embargo no se ha constatado la actualización de convenios universitarios ni se ha realizado seguimiento a los horarios de pasantes. Esto nos indica la necesidad de revisión de la ley y corrección de las condiciones actuales respecto al marco legal.

Es importante mencionar que la compañía ha dado la oportunidad de ser contratados bajo relación de dependencia a doce pasantes en el transcurso del año 2007, lo que indica que el desarrollo de herramientas de selección,

contratación y evaluación de desempeño controlará dichas contrataciones de manera efectiva.

En la actualidad las jefaturas de la compañía evalúan a sus pasantes y determinan si su desempeño es el óptimo para ser contratados bajo relación de dependencia. La apertura de las jefaturas para la contratación de perfiles jóvenes, sujetos a desarrollo dentro de la Empresa, hace posible pensar en un programa dedicado específicamente a este propósito, el mismo que es compartido por la Gerencia de Recursos Humanos y Presidencia Ejecutiva.

El programa de pasantías tiene mucho potencial en Grupo el Comercio C.A. ya que la Organización tiene apertura a este tipo de relación laboral, tiene los recursos necesarios para la realización del programa y le ha otorgado importancia a través del apoyo a este proyecto de disertación.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar un procedimiento de selección y contratación que permita a la Institución captar los estudiantes más talentosos para relación de pasantías, controlar sus condiciones legales y decidir quiénes están en la capacidad de convertirse en empleados de la Organización.

### **4.2 Objetivo del Proyecto**

Establecer y desarrollar herramientas que permitan seleccionar, contratar los pasantes más talentosos, controlar sus condiciones legales y decidir quiénes se pueden convertir en empleados regulares de Grupo El Comercio C. A.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS**

La presente disertación se enfoca en la creación de productos tangibles como documentos, formatos, manuales o informes que forman parte del diseño de un procedimiento formal de gestión de pasantías, los resultados esperados son:

- Diagnóstico de condiciones actuales de contratación y procedimientos de selección de pasantes.
- Manual de selección de pasantes.
- Política de contratación y control de condiciones legales de pasantías.

- Manual de evaluación de pasantes a potenciales empleados.
- Propuesta de comunicación interna y externa del programa.
- Programa de pasantías entregable al área de Auditoría y a la Gerencia de Recursos Humanos.

## **5.1 Actividades**

Las actividades que el proyecto plantea realizar para el desarrollo de la propuesta de programa de pasantías son las siguientes:

### **5.1.1 Diagnóstico**

- Realizar entrevistas con los jefes de área para levantar información sobre la gestión de pasantías de Grupo El Comercio.C.A.
- Describir las herramientas y parámetros de evaluación del procedimiento actual de selección.
- Tabular la información de diagnóstico para plantear las recomendaciones del caso.

### **5.1.2 Política de contratación**

- Realizar en Grupo El Comercio C.A un análisis sobre el cumplimiento actual de la Ley de Pasantías.
- Determinar causas para el incumplimiento de condiciones de pasantía.
- Establecer las condiciones ideales de pasantía dentro de la Organización.
- Elaborar una política de pasantías donde se establezcan las condiciones legales establecidas en la ley.

### **5.1.3 Selección de pasantes**

- Desarrollar descriptivo de funciones de pasantes, incluyendo el perfil ideal en pruebas.

- Determinar procedimientos respecto fuentes de reclutamiento y contacto con Universidades.
- Establecer herramientas de evaluación psicológica por perfiles.
- Establecer formato de presentación de informe de evaluación para procedimiento de selección.
- Establecer formatos de requisición de personal, solicitud de empleo y protocolo de entrevista.
- Describir proceso de inducción.
- Desarrollar flujo de selección.
- Elaborar un manual de selección de pasantes.

#### **5.1.4 Evaluación de potenciales empleados.**

- Determinar un modelo de evaluación de desempeño.
- Elaborar un procedimiento de evaluación.
- Diseñar formatos de comunicación, formularios de evaluación e informe de resultados.
- Desarrollar un flujo del proceso de evaluación.
- Elaborar manual de evaluación de pasantes

#### **5.1.5 Comunicación interna y externa**

- Desarrollar el nombre del programa.
- Elaborar logo del programa de pasantías.
- Determinar medios de comunicación interna.
- Determinar medios de comunicación externa.
- Describir material logístico necesario.

## 5.2. Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR O EVIDENCIA	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Programa de Pasantías	Informe final de Programa de Pasantías	Informe final de Programa de Pasantías	Retiro del apoyo de Presidencia y RRHH
<b>OBJETIVO DE PROYECTO</b>	Políticas y herramientas de selección, contratación y evaluación	Informe final de Programa de Pasantías	Informe final de Programa de Pasantías	Retiro del apoyo de Presidencia y RRHH
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Procedimiento de selección de pasantes	Manual de selección de pasantes	Manual de funciones, descripción de parámetros y herramientas de evaluación, formatos de selección y diagrama de flujo	Retiro del apoyo de Presidencia y RRHH
	Política de contratación y control de condiciones legales	Manual de contratación de pasantes	Borrador de política de cumplimiento de ley de pasantías.	Retrasos por disponibilidad de coordinación por parte de autoridades universitarias
	Manual de evaluación de potenciales empleados	Propuesta de evaluación	Propuesta de evaluación.	Retiro del apoyo de Presidencia y RRHH
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
	Realizar entrevistas de levantamiento de información con pasantes.	Horas hombre	8 Entrevistas X 1 hora : 8 Horas X 2.5 (Valor hora) = \$20	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Realizar entrevistas de levantamiento de información con Jefaturas.	Horas hombre	8 Reuniones X 1 Hora : 8 HORAS X 2.5 (Valor Hora) = \$20	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Describir el flujo de selección, herramientas y parámetros de selección actual	Horas hombre	6 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$10	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Examinar la ley, causas de incumplimiento y establecer las condiciones ideales de pasantía	Horas hombre	8 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$20	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Desarrollar descriptivo de funciones de pasantes y determinar perfil ideal	Horas hombre, papelería	10 Horas X 2.5 (Valor Horas) = \$25 +Papelería = \$ 10; TOTAL = \$35	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Establecer competencias, herramientas de evaluación y modelo a utilizar	Horas hombre	16 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$40	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Establecer formato de informe, referencias, solicitud de empleo	Horas hombre	8 Horas X2.5 ( Valor Hora) = \$20 +Papelería = \$10; TOTAL = \$35	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Elaborar procedimiento de evaluación de pasantías y formatos	Horas hombre	6 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$10	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Desarrollar nombre y logo del programa	Horas hombre	8 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$20	Apoyo de Presidencia y RRHH
	Determinar medios de comunicación interna y externa y material logístico necesario	Horas hombre, papelería	10 Horas X 2.5 (Valor Hora) = \$25 +Papelería = \$20 = \$45	Apoyo de Presidencia y RRHH

## 5.3 Supuestos

El proyecto presenta los siguientes riesgos:

- La Presidencia Ejecutiva decida retirar el apoyo al proyecto.
- La Gerencia de Recursos Humanos decida no continuar con el proyecto.

- Retraso en el cronograma por disponibilidad de tiempo por parte de las jefaturas para reuniones.
- Demora por disponibilidad de tiempo de los pasantes para entrevistas y levantamiento de información.
- Demora por disponibilidad de tiempo o apertura inmediata de autoridades universitarias para coordinación de convenios de pasantías.

#### **5.4. Precondiciones**

El programa de pasantías es un proyecto viable debido a que:

- Grupo El Comercio C. A. ha aprobado el desarrollo del proyecto a través de su Presidente Ejecutivo.
- El proyecto cuenta con el apoyo y supervisión de la Gerencia de Recursos Humanos a través del Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Desarrollo.

#### **5.5. Indicadores o evidencias**

Una vez realizado el proyecto se puede verificar el cumplimiento de los logros mediante:

- Informe diagnóstico de condiciones de contratación y procedimiento de selección
- Manual de selección de pasantes
- Manual de contratación de pasantes
- Propuesta escrita de evaluación de potenciales empleados

#### **5.6. Fuentes de verificación**

La fuente principal de verificación del avance del programa de pasantías es el patrocinador interno quien puede ser contactado bajo la siguiente referencia: Psc. Raúl Cedeño, Gerente de Recursos Humanos, Grupo El Comercio C. A. Telf.: 2670214 ext. 4300.

El proyecto comprende informes para verificación de avance que se entregarán al patrocinador del proyecto según el cronograma, los informes son los siguientes:

- Manual de funciones de pasantías.
- Formatos de selección de pasantías.
- Diagrama de flujo propuesto.
- Manual de selección de pasantías.
- Política de cumplimiento de Ley de Pasantías.
- Manual de evaluación de pasantes.
- Formatos de evaluación de desempeño por cargo.

## **5.7. Sostenibilidad**

El departamento de auditoría de Grupo El Comercio C.A. es el encargado del manejo de las políticas de la compañía, actualiza los procedimientos de la Empresa proponiendo nuevas ideas y mejoras para cada uno de los departamentos.

Se asegura que los documentos, manuales e informes elaborados para el programa de pasantías serán entregados tanto a la Gerencia de Recursos Humanos como al área de Auditoría, dichas informaciones estarán sujetas a convertirse en un procedimiento formal de la compañía, sin embargo pueden ser sujetos a las consideraciones de las autoridades. El programa de pasantías será entregado a las autoridades de Grupo El Comercio C. A. pero que dicho proyecto se mantenga en el tiempo no depende del autor de esta disertación sino de la Institución.

## **5.8. Medios o insumos**

Los recursos que demanda el proyecto son:

- Humanos:
  - Horas hombre

- Materiales:
  - Salas de capacitación
  - Salas de selección
  - Insumos de papelería
- Tecnológicos:
  - Computador
  - Impresora
  - Copiadora
- Informaciones:
  - Baterías de pruebas psicotécnicas
  - Libros de investigación

## 6. ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE PASANTÍAS

La Pasantía en el Ecuador es una relación laboral entre los estudiantes de un Centro de Educación Superior y una empresa, donde el pasante desarrolla su experiencia laboral de tal manera que ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación académica. Esta modalidad de contratación es viable para *“...las empresas que realicen o lleven a cabo una actividad productiva dentro del sector privado, así como todos los pasantes de los centros de estudios de nivel superior que hayan optado u opten por una carrera o profesión que requiera una formación mínima de tres años”*<sup>2</sup>.

La relación laboral llevada a cabo en una pasantía tiene dos objetivos centrales:

1. Desarrollar el nivel de experiencia del estudiante de una Institución Superior.
2. Contar con personal que aporte a la productividad de la compañía.

Se puede resaltar el valor de las empresas que invierten en la contratación de pasantes que ganen experiencia específica en labores de interés para la Organización siendo éstos una inversión a largo plazo en las compañías.

La Ley de Pasantías para el sector empresarial fue publicada en el mes de abril del año mil novecientos noventa y cinco en el registro oficial luego de la revisión del Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional. Este documento tiene

---

<sup>2</sup> Congreso Nacional, *Ley de Pasantías En El Sector Empresarial*, Oficio No. 0739-VCN-MPM-95, Quito, 1995. página 1.

el objeto de establecer las bases legales de la contratación y funcionamiento de los puestos de pasantía en las empresas del sector privado.

Esta ley ha generado cambios importantes en la situación laboral de los nuevos profesionales del País, mismos que se han encontrado sujetos a condiciones de explotación en algunas organizaciones que se evidencia en largas jornadas de trabajo o la obligación de trabajar los fines de semana, todo ello sin una pensión de pasantía que reconozca ese esfuerzo. Surge la necesidad de cambiar la mentalidad tradicionalista que mira en los pasantes una fuerza laboral operativa que realiza actividades básicas y repetitivas que, en definitiva, no aportan a su desarrollo profesional sino que aligeran la carga laboral de las empresas. Los artículos detallados en la Ley de Pasantías son, en este sentido, los lineamientos básicos para asegurar un trabajo digno y desarrollado bajo normas éticas que contribuyan al desarrollo intelectual de los estudiantes. A pesar de ello es muy difícil asegurar que todas las organizaciones privadas se encuentran cumpliendo estas normas básicas ya que el control que se realiza a este tipo de leyes es muy limitado en el País.

A continuación se estudiará la Ley de Pasantías en comparación con las prácticas de Diario El Comercio en cuanto a las condiciones laborales de los jóvenes profesionales, con el objetivo de establecer las causas de los probables errores en el manejo para buscar sus correcciones inmediatas:

## **6.1. Definiciones y Ámbito**

La ley descrita en el Registro Oficial parte con las definiciones de los actores de la relación de pasantías, siendo éstos: el pasante, la empresa privada y los Centros de Educación Superior, donde se establece las primeras normativas a analizarse.

El primer punto consiste en la definición de pasante según la ley como: “Alumno o estudiante matriculado en el segundo año o años superiores de un Centro de Educación Superior y que concurra normalmente a los correspondientes períodos lectivos.” Adelante se muestra un cuadro que nos señala que cuatro de los pasantes actuales son estudiantes egresados de sus carreras que no se encuentran asistiendo regularmente a la Universidad lo que consiste en punto de infracción, el resto de pasantes se encuentran matriculados en niveles iguales o mayores al segundo año de carrera y por lo tanto cumplen con la normativa.

Es necesario describir los Centros de Educación y los pasantes que mantienen relación con Diario El Comercio, a continuación se presenta un listado de los estudiantes que se encuentran en relación laboral con la Compañía:

Nombre	Universidad	Nivel de Estudios	Carrera	Años
Corral Calvas Carmen Elisa	PUCE	8vo	Jurisprudencia	5
Mena Valencia Diego Marcelo	PUCE	Egresado	Diseño Integral	5
Oñate Soria Isabel	U. CENTRAL	7mo	Comunicación	4
Romo Jurado Carlos Efraín	U. CENTRAL	8vo	Adm. Empresas	5
Alava Zambrano María de Lourdes	U. CENTRAL	Egresada	Psicología	5
Criollo García Jorge Fernando	U. CENTRAL	Egresado	Comunicación	4
Albarracín Acosta María José	U POL. SALESIANA	3er	Comunicación	4
Pozo Intriago Nadya Paola	U. CENTRAL	8vo	Comunicación	4
Gómez Muñoz Xavier Alejandro	U. CENTRAL	3er	Comunicación	4
Benítez Chica Jeeyla Wesfaly	U. CENTRAL	6to	Comunicación	4
Villacís Herrera Cristina Daniela	U. CENTRAL	5to	Comunicación	4
Andrade Chicaiza Andrea Mireya	U. CENTRAL	Egresada	Comunicación	4
Maruri Espinosa José Leonardo	METROPOLITANA	7mo	Diseño Gráfico	4
Navarro Torres Jenny Elina	U POL. SALESIANA	4to	Comunicación	4
Muñoz Pico Hilda Paola	U. CENTRAL	4to	Comunicación	4

El siguiente punto corresponde al “ámbito” que describe que los pasantes deben encontrarse cursando sus estudios en un Centro de Educación Superior avalado por el CONESUP, en el cuadro se aprecia que todos los estudiantes que realizan pasantías en Grupo El Comercio pertenecen a Universidades reconocidas por tal Institución.

Por otro lado, está la necesidad legal de que los estudiantes se encuentren cursando carreras que duran un período igual o mayor a cuatro años, esto es un requisito fundamental del reglamento que es cumplido en todos los casos por Diario El Comercio.

## 6.2. Facultades

Respecto al artículo número cinco de la Ley de Pasantías se explica que la selección y contratación de pasantes es legal cuando se ha suscrito un convenio entre la Organización del sector privado y el Centro de Educación Superior representados por sus máximas autoridades. Diario El Comercio mantiene relaciones de pasantía con estudiantes de varias Universidades de la ciudad de Quito, sin embargo los convenios de pasantías han caducado en su mayoría, a continuación se presenta un cuadro del estado de los convenios a la fecha:

No.	UNIVERSIDAD	Estado	Fecha	Duración	Terminación
1	IAVQ	Vencido	01-Jul-97	1 año	01-Jul-98
2	METRO	Vencido	01-Ene-02	1 año	01-Ene-03
3	U. INTERNACIONAL SEK	Vencido	01-Oct-03	2 años	30-Sep-05
4	U. CATÓLICA DE GYE	Vencido	01-Oct-03	2 años	30-Sep-05
5	EPN	Vencido	15-Jul-04	2 años	15-Jul-06
6	ESPOL	Vencido	16-Jul-04	2 años	16-Jul-06
7	PUCE	Vencido	25-Nov-04	2 años	25-Nov-06
8	USFQ	Vencido	16-Dic-04	2 años	16-Dic-06
9	POLITECNICA SALESIANA	Vencido	05-Ene-05	2 años	05-Ene-07
10	ESPE	Vencido	27-Ene-05	2 años	27-Ene-07
11	U. ISRAEL	Vencido	21-Mar-05	2 años	21-Mar-07
12	UTE	Vencido	22-Jun-05	2 años	22-Jun-07
13	U. CENTRAL	Vencido	18-Jul-05	2 años	18-Jul-07
14	U. DE GUAYAQUIL	Vencido	20-Jul-05	2 años	20-Jul-07
15	U. TÉCNICA DE AMBATO	Vigente	17-May-06	2 años	16-May-08
16	ESPIRITU SANTO (GYE)	Vigente	17-Jul-07	2 años	16-Jul-09
17	UDLA	Vigente	03-Ago-07	2 años	02-Ago-09
18	PUCE (Facul. Arquitectura)	Vigente	06-Oct-07	2 años	05-Oct-09

El estado de los convenios es un artículo básico del cumplimiento de la Ley de Pasantías que no se cumple a cabalidad en la Empresa, la tabla nos muestra la cantidad de Centros de Educación Superior con la que Diario el Comercio ha entablado convenios de pasantía desde el año 1998, de los cuales solamente constan como vigentes cuatro de los cuales dos son fuera de la ciudad de Quito, la actualización de estos convenios es un requisito fundamental para evitar sanciones.

### 6.3. Horario de Labores

En su sexto artículo la ley explica que el horario máximo de labores no puede ser mayor a seis horas durante cinco días a la semana, lo que conlleva dos días de descanso, los pasantes tampoco deben desempeñar sus funciones en horarios de clase o exámenes. A continuación se muestra un cuadro donde se señalan los horarios mantenidos por los pasantes de la Compañía en las diferentes áreas:

Horarios Pasantes						
		Entrada	Salida	Horas	Minutos	Cumplimiento
1	Asesoría Legal	8h30	15h00	6 horas	30 min	100%
2	Diseño Gráfico	10h00	16h00	6 horas		100%
3	Monitoreo de Canales de TV	8h30	15h00	6 horas	30 min	100%
		15h00	21h00	6 horas		100%
4	Redacción	8h30	15h00	6 horas	30 min	100%
5	Pre – Prensa	8h30	17h00	8 horas	30 min	0%
6	Capacitación	8h30	17h00	8 horas	30 min	0%
7	Fotografía	8h30	14h30	6 horas		100%
8	Nómina	8h30	17h00	8 horas	30 min	0%

Existen tres áreas que no cumplen con la condición legal, se trata del área de Recursos Humanos y el área de Pre – prensa, en donde trabajan por aproximadamente ocho horas.

#### **6.4. Pensión de Pasantía**

En cuanto a la pensión de pasantía mensual, está establecido un valor no menor al mínimo sectorial fijado para su rama de actividad. Además, los pasantes deberán ser afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, gozar de todos los beneficios de ley y de treinta días de vacaciones, tiempo en el cual deben recibir su pensión. Grupo El Comercio lleva esta práctica con todos los pasantes de la compañía entregándoles una pensión igual al salario mínimo vital equivalente a doscientos dólares. Todos los jóvenes profesionales se encuentran afiliados al seguro social y gozan de los beneficios de ley.

En lo que respecta al gozo de vacaciones, los pasantes de la Empresa no disponen de este beneficio, a pesar que se les otorga permisos de salida en días ordinarios no se les permite salir de vacaciones y tampoco se realiza un pago al respecto debido a que la Organización no les ofrece una liquidación al final de su período.

#### **6.5. Control**

El artículo ocho de la Ley de Pasantías respecto al “control” dice que “los Centros de Educación Superior remitirán al Ministerio de Finanzas y Crédito Público, copia certificada de los correspondientes convenios de pasantía, debiendo señalarse especialmente el número de alumnos que ejercen pasantías en las empresas privadas del país”. No disponer de los convenios actualizados con los diferentes centros puede traer sanciones de “...una multa equivalente al triple de la deducción que, por este motivo, se haya efectuado a la base imponible sujeta al impuesto a la renta”. Por lo tanto, las consecuencias del descuido en la actualización de convenios de pasantía pueden tornarse graves, esto confirma la necesidad inmediata de actualización los mismos.

Como se describe en el primer capítulo de la presente disertación, Grupo El Comercio C.A. es un medio de comunicación público de altísimo prestigio en el

País, por lo tanto tiene una responsabilidad social que no se puede ver empañada. En ese sentido, ajustar los factores de cumplimiento es de vital importancia para permitir la continuidad en las prácticas legales que mantiene la Empresa en todos sus ámbitos. La siguiente tabla muestra un resumen del cumplimiento de la Empresa:

<b>Artículos de Ley de Pasantías</b>	<b>Cumplimiento</b>
1 Centros aprobados por el Ministerio de Educación	100%
2 Estudiantes Matriculados en 2do año	100%
3 Estudiantes que concurren a los períodos	73%
4 Estudiantes de una carrera igual o mayor a 3 años	100%
5 Convenio suscrito por el Rector	7%
6 Horario de 6 horas laborales (no impedir asistencia a clases o exámenes)	75%
7 Pensión de Pasantía no menor al salario mínimo	100%
8 Beneficios de ley	100%
9 Vacaciones	0%
10 Afiliación al IESS	100%

En términos generales se puede aseverar que las condiciones legales se cumplen, la mayoría de las prácticas de la Compañía son llevadas a cabo de acuerdo a las disposiciones descritas en la Ley de Pasantías publicada en el registro oficial de mil novecientos noventa y cinco, sin embargo a la hora de cumplir estas leyes Grupo El Comercio tiene la responsabilidad de hacerlo en su totalidad, por lo cual debe generarse una política interna que permita informar a los ejecutores de los procedimientos los pasos que deben seguir para guardar coherencia con los reglamentos legales. En el cuadro anterior se aprecia que los campos de incumplimiento están relacionados con la contratación de estudiantes egresados, actualización de convenios con Universidades, horarios laborales y vacaciones, por lo tanto son esos los factores que deben añadirse en la política con la aprobación de las autoridades de la Compañía.

A continuación se presenta un resumen general del análisis de la Ley de Pasantías frente al manejo que se lleva a cabo en la Organización:

Definición	Concepto	Cumplimiento	Frecuencia	Observación
Actividad Productiva	Generación de bienes y servicios	Si		
Empresa	Unidad de Producción del sector privado	Si		
Centro de Estudios de Nivel Superior	Persona jurídica dedicada a la formación de profesionales de conformidad con la ley.	Si		Todas las Universidades relacionadas con El Comercio son avaladas por el Conesup
Pasante	Estudiante Matriculado en el 2do año	Si	8	Todos los pasantes han pasado o se encuentran en el segundo año de estudios
	Estudiante que concurra a los períodos lectivos	No	4	Cuatro de los pasantes son egresados de sus carreras
Ambito	Se acogen a la ley pasantes que estudien carreras mayores a tres años	Si	8	Todos los pasantes estudian una carrera mayor a los tres años
Facultades	Convenios suscritos entre la máxima autoridad y las empresas	No	4	Cuatro universidades tienen convenios vigentes con la empresa, solamente uno de ellos corresponde a un pasante actual.(PUCE Arquitectura)
	Contratos Individuales Actualizados	Si	8	Todos los contratos de pasantía están actualizados, sin embargo no constan con el respaldo del convenio con las Universidades
Horarios	No más de Seis horas diarias y no interrupción con sus estudios	No	3	Existen tres casos en los que los pasantes tienen horarios de 8 horas.
Pensión de Pasantía	Igual al salario mínimo sectorial	Si	8	La pensión establecida es de doscientos dólares equivalente al salario mínimo vital
	Valor mensualizado de los componentes salariales	Si	8	En el pago de la pensión se toma en cuenta los componentes salariales.
	Afiliación al IESS	Si	8	Todos los pasantes se encuentran afiliados al IESS
	Vacaciones	No	0	Ningún pasante goza de vacaciones o se le pagan las mismas.

## 6.6. Causas de Incumplimiento

Las entrevistas realizadas con las jefaturas en el diagnóstico inicial permiten sugerir que no se ha venido manejando un control sobre la relación con los pasantes. La ausencia de un programa que controle los parámetros de esta relación ha desembocado en incumplimiento de algunas normativas importantes en la Ley de Pasantías para el sector privado, por lo que es de vital importancia asegurar el cumplimiento de cara a la prevención de sanciones.

Se puede establecer causas claves del incumplimiento de la Ley de Pasantías como las siguientes:

- La causa principal de no renovar los convenios con las Universidades es la falta de un seguimiento estricto de las fechas por parte de Recursos Humanos y por el poco control al respecto de la Ley de Pasantías.

- El desconocimiento de la Ley de Pasantías por parte de las diferentes áreas de la Empresa, incluyendo Recursos Humanos, hace que las autoridades de la Organización resten importancia al mantenimiento de condiciones óptimas establecidas en la ley.
- El incumplimiento del horario se debe a una carga laboral importante de los pasantes y una asignación cuantiosa de responsabilidades en áreas específicas. Muchos de los pasantes brindan su tiempo a la compañía sin ningún tipo de reclamo frente al horario, sin embargo cabe señalar que la ley establece un horario que debe ser respetado.
- No se han reconocido vacaciones por la despreocupación de la Compañía en el seguimiento de las condiciones legales y la falta de control por parte de las entidades gubernamentales.
- Selección de personal ha venido contratando estudiantes egresados próximos a graduarse cuando el requerimiento de personal supone contratar estudiantes que tengan un año restante para poder realizar pasantía.

El siguiente cuadro es el resumen obtenido en las entrevistas realizadas a los jefes de área respecto a su conocimiento de la Ley de Pasantías:

Preguntas entrevistas	1	2	3	4	5	6	7	8
24 Conoce la cantidad de horas que deben trabajar	Si							No
25 Conoce los beneficios de los pasantes	Si							No
26 Conoce si la ley remunera pasantías	Si			No				
27 Conoce si se remunera la pasantía en Grupo El Comercio	Si							
28 Tiempo máximo de pasantía por la ley	12 Meses			6 meses			No conoce	
29 Tiempo máximo de pasantía en El Comercio	6 Meses							No conoce

Como evidencia la gráfica siete de las ocho personas entrevistadas conocen el horario establecido en la ley, sin embargo pudimos determinar que tres posiciones de pasantía tienen un horario mayor a las seis horas, lo que supone que el mandato legal no se esta cumpliendo a un cien por ciento por parte de los mismos jefes.

La mayoría de los entrevistados conocen los beneficios que sus pasantes obtienen al ser parte de Grupo El Comercio C.A. y también conocen que la Empresa paga una pensión mensualmente, sin embargo solamente cuatro de ellos conocen que esa pensión es un reglamento establecido en la ley. Entonces, podemos determinar que las jefaturas están al tanto de los

procedimientos que se practican en la Compañía, pero no conocen a profundidad las condiciones legales establecidas en la Ley de Pasantías.

Lo anterior es confirmado en los datos que reflejan que tres jefes conocen que el tiempo máximo de pasantía establecido es de un año, cuatro de ellos aseguran que el tiempo máximo es de seis meses. La mayoría conoce que el tiempo máximo para una pasantía en El Comercio es de seis meses, sin embargo esto no corresponde siquiera a una práctica regular de la Empresa ya que en muchas de las ocasiones los períodos de pasantía se extienden por seis meses más mediante un adendum a su contrato, lo que significa que el período máximo de pasantías en Grupo El Comercio es también de un año.

Para concluir se entiende que los supervisores o jefes han desarrollado un conocimiento en cuanto a las condiciones o procedimientos de la Empresa, sin embargo no se ha profundizado en el conocimiento de la Ley de Pasantías por lo cual es sumamente importante desarrollar un documento que permita alcanzar estos objetivos.

## **6.7. Establecimiento de condiciones ideales de pasantía**

La Publicación de la Ley de Pasantías sentó las condiciones básicas que deben cumplirse en una empresa del sector privado para el correcto funcionamiento de un programa de pasantías, por lo cual es importante mantener las condiciones descritas anteriormente bajo los parámetros establecidos.

El seguimiento a estos parámetros de contratación genera un sentido de coherencia con los valores organizacionales de la Institución y aseguran un trato ético a los jóvenes que solicitan una pasantía en búsqueda de mejorar sus aptitudes laborales. Una vez sentada la base legal es indispensable conocer otras condiciones ideales para el pasante de Grupo El Comercio C.A.

Respecto a las facultades señaladas en la legislación se define que los pasantes deben cursar mínimo el segundo año de su carrera, sin embargo el programa de pasantías tiene el objetivo de captar jóvenes que puedan ser los próximos colaboradores de la Empresa, por lo tanto los estudiantes deben cursar los últimos niveles de su carrera para tener la opción de ser contratados a tiempo completo. De tal manera, los estudiantes que opten por una pasantía en Diario El Comercio deben estar cursando su tercer año de estudios.

El artículo No.5 de la Ley de Pasantías asegura que los Centros de Educación Superior deben remitir una lista de los estudiantes que pueden ser acreedores a la pasantía, lo que genera una primera fuente de reclutamiento para las empresas. El objetivo de Grupo el Comercio puede ser conseguido a través de este medio, solicitando a las Universidades no solo aquellos listados sino también los nombres de los jóvenes con mejor perfil de estudios y calificaciones, esto sin duda es una ventaja en el proceso de selección de pasantes que contaría con pasantes recomendados por sus Centros Educativos.

Una vez efectuada la relación laboral contractual con el estudiante es importante tomar en cuenta el análisis efectuado sobre la necesidad de asignar un tutor a cada uno de los pasantes que se asegure el seguimiento de las condiciones legales y empresariales en las que se esté llevando a cabo su pasantía. Esta persona será la responsable de revisar las estipulaciones de ley y también controlará el desenvolvimiento de la persona respecto a su desarrollo profesional, de esta manera se obtiene un mayor control y se fortalece el grado de responsabilidad de las jefaturas respecto a sus colaboradores.

La finalidad del proyecto consiste en asegurar las condiciones de los pasantes y brindarles mejores oportunidades de desarrollo profesional a largo plazo, por lo tanto es importante brindar la posibilidad de que los estudiantes puedan ser contratados como personal de planta una vez que hayan terminado su período de pasantía, hayan sido evaluados y hayan egresado de su carrera profesional. Por lo tanto, se establece como una condición ideal de pasantía la oportunidad de que los jóvenes sean considerados como la primera opción a la hora de tomar una decisión de contratación.

Siguiendo con las condiciones ideales, se establece que los pasantes tienen acceso a varios de los beneficios privados de la compañía los cuales se describen a continuación:

- Seguro médico y de vida: La Empresa realiza el enrolamiento de sus pasantes a un seguro privado para el cual deben aportar mensualmente la cantidad establecida por la empresa proveedora.
- Entrega de Víveres: Se entrega una canasta de víveres que contiene productos de primera necesidad en el mes de junio de cada año.

- Canastilla Navideña: Se otorga la canastilla de productos definida para el año en curso a los pasantes que han ingresado hasta el mes de noviembre.
- Comedor: Los pasantes tienen acceso a la alimentación en el comedor de la Empresa mediante un subsidio medido respecto a su nivel de ingresos, es decir al salario mínimo vital.
- Cafetería y Cyber net: Las personas bajo relación de pasantía tienen libre acceso al cyber net y a la cafetería pudiendo realizar sus consumos con descuento a rol de pagos.
- Transporte: Cuatro vías de transporte están disponibles para el uso que más convenga a los estudiantes.
- Servicio médico: Se permite el libre acceso a la atención médica en el dispensario médico de la Empresa y sus planes de prevención de enfermedades.
- Saludos por cumpleaños: El día de cumpleaños se le entregará un detalle igual al que se entrega al personal de planta.
- Agasajos: Está permitida la participación de pasantes en todos los agasajos y festividades de la Empresa bajo las normativas impuestas por Recursos Humanos.
- Anticipos: De ser necesario la Empresa otorga anticipos de la pensión de pasantía una vez estudiadas las causas.

Estos puntos permiten que el proceso de pasantía se realice con la debida planificación y control, es además fundamental para el prestigio de la Compañía en cuanto a la ética que promueve en sus pilares corporativos. La correcta ejecución de los mismos permitirá la identificación de los jóvenes con la Empresa y una administración del personal organizada. El siguiente cuadro resume las condiciones ideales para la relación de pasantía en Grupo El Comercio regional sierra:

<b>Condiciones Ideales de Pasantía</b>
<b>Legales</b>
Centros de Educación Superior avalados por el CONESUP
Estudiantes de carrera mayor a tres años
Estudiantes que cursen sus períodos lectivos
Convenios actualizados
Contratos individuales actualizados
Horarios no mayores a seis horas
Pensión equivalente al salario mínimo
Pasantes afiliados al Seguro Social
Vacaciones de treinta días por un año de labores
<b>De Empresa</b>
Pasantes cursando mínimo tercer año de estudios
Mejores estudiantes de las Universidades
Asignación de un tutor
Posibilidad de contrato fijo
<b>Beneficios</b>
Seguro médico y de vida
Entrega de víveres
Entrega de canastilla navideña
Comedor
Cafetería y cyber net
Transporte
Servicio médico
Saludo por cumpleaños
Agasajos de la Empresa
Anticipos

## 6.8. Recomendaciones

Las relaciones de pasantía en Grupo El Comercio se han venido dando regularmente con el objetivo de fomentar nuevos líderes formados en la mística de la Compañía, la teoría que los jóvenes talentos obtienen en su carrera universitaria puede ser llevada a la práctica mediante una relación contractual que les otorgue responsabilidades laborales y funciones útiles para aplicar en su futuro profesional.

Grupo El Comercio mantiene un grupo de jóvenes en el sistema de pasantías que son capacitados en el puesto de trabajo por sus supervisores directos quienes definen sus horarios y funciones, esto conlleva una responsabilidad por parte de las jefaturas respecto al cumplimiento de los objetivos del programa, por lo tanto, son ellos los principales encargados de supervisar el cumplimiento de las condiciones de pasantía. Es importante fortalecer el conocimiento de las jefaturas tanto en el ámbito legal como en el de la Empresa. Por lo tanto, se propone el desarrollo de una política de contratación de pasantes que se

difunda entre las personas que comparten responsabilidades de cualquier tipo en el procedimiento.

Las políticas generadas en la Organización deben tener el aval del área de Auditoría para ser reconocidas como un documento válido, por lo tanto la política de contratación de pasantes deberá tener el respaldo de las autoridades competentes para su correcta aplicación. Se propone establecer reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos y el área de Auditoría para validar los puntos del documento y definirlo como un lineamiento regular de la Empresa.

La difusión de esta política debe realizarse de la mano con la entrega de una copia de la Ley de Pasantías en el sector empresarial, de tal manera que los actores del programa de pasantías tengan las herramientas básicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos. Estos documentos deben constar en el portal de comunicación interna “Somos” para su libre distribución en la Compañía

La política propuesta es una herramienta útil para la gestión del personal de pasantías, por lo tanto es importante establecer una comunicación directa con los jefes de área que asegure su atención hacia el mejoramiento del proceso. De tal manera, el programa pretende llevar a cabo un taller que explique los puntos clave del programa, el desarrollo completo del taller se describe en los siguientes capítulos.

Por otro lado, el desarrollo del programa de pasantías propone la asignación de tutores, los mismos que pueden ser jefes directos, supervisores, coordinadores o colaboradores de área. El proyecto exige que sean personas con un alto nivel de experiencia por lo cual no se pueden aceptar como tutores a los colaboradores o personal de nivel operativo que tenga una antigüedad menor a dos años en la Compañía.

Las funciones de los tutores están descritas a continuación:

- Llevar a cabo un proceso inducción al área donde presente a los otros miembros del área, las funciones y los procedimientos básicos.
- Realizar una capacitación de las funciones que llevará a cabo el pasante.
- Establecer pautas de seguimiento al trabajo del pasante y retroalimentar su desempeño continuamente.

- Establecer comunicación constante con Recursos Humanos respecto al desarrollo de su pasante.
- Controlar que las condiciones legales y de empresa del pasante se cumplan a cabalidad.

Por otro lado, se requiere que selección de personal mantenga un control exhaustivo de la situación de los pasantes en lo que respecta a las condiciones antes establecidas, esto se puede llevar a cabo mediante el cuadro de mando de selección de personal que se explica en el siguiente capítulo.

Las líneas de acción se establecen a continuación en el siguiente resumen:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Dirigido a</b>
Reunión con el área de Auditoría	Establecer el documento como una política de la empresa	Recursos Humanos y Auditoría
Difusión de la política de contratación de pasantes	Fortalecer el conocimiento de los procesos	Jefes de área, pasantes, tutores
Difusión de la ley de pasantías del sector empresarial	Fortalecer el conocimiento de la ley	Jefes de área, pasantes, tutores
Talleres de relación de pasantía	Comunicar las nuevas políticas, indentificar a los responsables con el procedimiento	Jefes de área, tutores
Publicación en "Somos"	Abrir y facilitar la comunicación de la política	Toda la organización
Asignación de Tutores	Establecer un seguimiento a las condiciones y al desempeño de pasantes	Jefes de área, pasantes

A partir del análisis de la Ley de Pasantías y las recomendaciones planteadas se propone la política de pasantías que abarca las consideraciones legales establecidas y las condiciones ideales para la correcta ejecución de la contratación de pasantes en la compañía, puede ser revisada en el anexo 2.

## **7. SELECCIÓN DE PASANTES**

Selección de personal significa determinar el candidato más adecuado para ocupar un cargo dentro de una organización.

Se conoce que cada persona tiene una serie de características particulares que lo conforman como ser humano, de tal manera que la selección es un instrumento necesario para establecer cuál es la persona que reúne aquellas cualidades que un

cargo necesita. La selección de personal, a su vez, trata de pronosticar el rendimiento que un empleado tendrá en su puesto de trabajo.

El flujo de un proceso de selección inicia con la necesidad de cubrir una vacante, una vez realizado un levantamiento de información de la posición (descripción de cargos) se procede a la etapa de reclutamiento de candidatos para luego aplicar herramientas de evaluación psicológica que permitan determinar el grado de similitud entre un candidato y el perfil del cargo a ocupar, los candidatos finalistas son puestos a consideración del área solicitante previo a su contratación.

Dentro de las técnicas de selección podemos mencionar las siguientes:<sup>3</sup>

1. Entrevistas de selección:

- Dirigidas: Con formato preestablecido
- No dirigidas: Entrevistas libres

2. Pruebas de conocimientos o capacidad:

- Generales : De cultura general o de idiomas
- Específicas: De cultura profesional o conocimientos técnicos.

3. Pruebas psicométricas:

- De aptitudes: Generales o específicas

4. Pruebas de Personalidad:

- Expresivas: Psicodiagnóstico, miocinético
- Proyectivas: De árbol, Rorschach, Thematic Apperception Test
- Inventarios: De motivación, de frustración, de intereses

5. Técnicas de simulación:

- Psicodrama

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000. página 249

- Dramatización

El proceso de selección aplicado a la modalidad de pasantía se reduce a una evaluación de potencial debido a que el estudiante universitario no dispone de experiencia laboral de ningún tipo. Por lo tanto, es necesario enfocarse en una evaluación de carácter aptitudinal que denote las habilidades naturales y la capacidad de aprendizaje del candidato.

La Gerencia de Recursos Humanos de Grupo El Comercio C.A. tiene el objetivo de terminar el año dos mil ocho habiendo implementado un sistema integral de competencias que guarde coherencia en todos sus procesos de talento humano, por lo tanto el programa de pasantías de Grupo El Comercio C.A. debe partir de este modelo guardando alineación con los objetivos del área. A su vez, la propuesta tiene el objetivo principal de definir prácticas de selección eficaces que generen una fuente confiable de reclutamiento para los cargos fijos de la Organización sobre la base del diagnóstico realizado previamente.

El funcionamiento del procedimiento de selección no podría llevarse a cabo sin el diseño de un manual de selección, el mismo que debe aclarar los pasos a seguir para obtener los mejores perfiles para la Organización. El manual de selección debe cumplir los siguientes pasos para su implementación:

- Diseñar del procedimiento de selección de pasantes.
- Diseñar el flujo de selección.
- Redactar el Manual de Políticas de Selección de Pasantes.
- Poner el Manual en conocimiento de áreas responsables.
- Realizar correcciones al manual de selección.
- Poner el Manual en conocimiento de Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría para su aprobación e implementación.
- Dar a conocer a la Empresa el Manual mediante su implementación en intranet.

Una vez establecidas las herramientas de selección y el flujo es posible redactar un Manual que resuma las actividades a seguir, este documento debe ser puesto en conocimiento de las áreas responsables para sus sugerencias y sus correcciones, esto permite que se involucren con el proceso y que mencionen sus

cuestionamientos. El manual corregido puede ser implementado una vez que sea aprobado por la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría.

Para terminar se propone que el manual sea subido al portal de intranet para el libre acceso del público, esta fuente de comunicación del proyecto responde al plan de comunicación del Programa que se expone más adelante.

A continuación se establecen los pasos de implementación que deben seguirse para la obtención de un procedimiento formal de selección de pasantes, los mismos se describen en el siguiente resumen:

1. Implementar un procedimiento de requisición de personal de pasantías
  - 1.1. Diseñar el formato de requisición de pasantías
    - 1.1.1. Poner en conocimiento de la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría para su aprobación.
  - 1.2. Establecer el procedimiento de planificación de pasantías
2. Implementar un formato de solicitud de empleo
  - 2.1. Poner en conocimiento de la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría para su aprobación
3. Determinar fuentes de reclutamiento
  - 3.1. Contactar los mejores estudiantes de Universidades
  - 3.2. Participar en las Ferias de empleo Universitarias
  - 3.3. Definir un sistema de uso de Base de datos física y digital.
  - 3.4. Incluir en el cuadro de mando una base de datos telefónica para contacto con las Universidades.
4. Establecer un modelo y tasa de selección.
5. Establecer los perfiles de selección para programa de pasantías
  - 5.1. Diseñar análisis de cargo para cada una de las pasantías.
    - 5.1.1. Determinar requisitos básicos en cuanto a la formación y experiencia laboral por cargo tipo
    - 5.1.2. Incluir los conocimientos generales y específicos necesarios para cada posición.
    - 5.1.3. Recabar las competencias transversales por cargo.

- 5.1.4. Diseñar una ficha de perfil ideal sobre aptitudes y rasgos de personalidad medidos en las evaluaciones psicológicas para análisis de brechas
6. Implementar una batería de pruebas psicométricas confiable
  - 6.1. Describir la batería de pruebas propuesta
  - 6.2. Esclarecer la confiabilidad de la nueva batería de pruebas.
7. Definir los pasos a ejecutar en la Entrevista
  - 7.1. Establecer un protocolo de entrevista de Recursos Humanos que permita lo siguiente:
    - 7.1.1. Completar información de CV
    - 7.1.2. Definir la estabilidad familiar
    - 7.1.3. Aclarar su nivel de formación y experiencia
    - 7.1.4. Determinar la motivación laboral del estudiante
  - 7.2. Comunicar al candidato la información de la Empresa relevante a condiciones de contratación y beneficios.
  - 7.3. Diseñar un reporte de entrevista que permita al jefe de área calificar las competencias del candidato.
8. Diseñar un informe del proceso de selección de cara a las jefaturas
  - 8.1. Diseñar un cuadro digital de matriz de pronóstico laboral
  - 8.2. Incluir en el informe un análisis de brechas de las evaluaciones psicológicas
9. Controlar la efectividad del proceso de selección de pasantes
  - 9.1. Diseñar un cuadro de mando de selección de pasantías
  - 9.2. Incluir en el cuadro de mando los siguientes indicadores:
    - 9.2.1. Taza de selección
    - 9.2.2. Tiempo de ciclo
    - 9.2.3. Rotación
    - 9.2.4. Estado de convenios
    - 9.2.5. Fechas de termino de contrato

10. Informar los resultados del proceso de selección a candidatos
  - 10.1. Realizar llamadas de información a los candidatos seleccionados.
  - 10.2. Diseñar un modelo de carta para informar a los candidatos no seleccionados.
11. Diseñar un flujo de selección de pasantes.
12. Describir el proceso de inducción
13. Crear un manual de selección de pasantías que defina el orden de los pasos de aplicación de las herramientas de selección.

## **7.1. Procedimiento**

### **7.1.1. Requisición de Personal**

El proceso de selección propuesto inicia con la implementación de un nuevo formato de requisición de personal que establece los datos más importantes de la contratación, se han realizado cambios que hacen del formato un documento más práctico para el solicitante (anexo 3). El formato exige determinar un perfil básico de la posición que permite ajustar los requerimientos inmediatos o asuntos limitantes sobre los cargos de pasantía, su ejecución requiere la creación de formato de requisición de personal y poner el formato en conocimiento de la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría para su aprobación

Por otro lado se propone el desarrollo de un cuadro de previsión de selección de pasantías, que pertenece a un cuadro de mando de gestión de pasantías que se describe más adelante. La función del cuadro de previsión establece las fechas en las cuales una pasantía está por terminarse y genera las actividades cronogramadas para llenar la vacante de manera inmediata, reduciendo considerablemente el tiempo de ciclo, a su vez controla las condiciones legales en cuanto a los estados de convenios con los centros de educación para que permanezcan vigentes a través del tiempo.

### **7.1.2. Solicitud de empleo**

La propuesta incluye el diseño de un nuevo formato de solicitud de empleo que abarque todos los datos relevantes a la información personal, académica y laboral de los estudiantes (anexo 4). Ha sido diseñado para que los jefes de área puedan establecer su autorización de contratación mediante su firma en la parte posterior del documento, de tal manera que se agilite el procedimiento de contratación una vez que se entregue estos documentos a nómina para su archivo.

### **7.1.3. Reclutamiento**

El programa de pasantías se enfoca en la contratación de estudiantes talentosos que tengan la expectativa de quedarse en la compañía, por lo tanto el reclutamiento debe ser realizado con el respaldo de los Centros de Educación Superior en cuanto a la recomendación de los mejores estudiantes. Recursos Humanos mantendrá convenios con las Universidades donde se establezca la posibilidad de solicitar listas de calificaciones de los estudiantes, esta fuente de reclutamiento deberá ser priorizada frente a las demás. Su correcta ejecución necesita la inclusión de una base de datos de contactos telefónicos, y estados de convenio en el cuadro de mando de selección.

Por otro lado, la base de datos física y digital se mantiene con hojas de vida que llegan directamente a la Compañía a través de personas interesadas en realizar pasantías o personas que envían su hoja de vida a través de correo electrónico, éstas consisten fuentes de reclutamiento primaria ya que se trata de una base de datos de personas con interés inmediato en las vacantes de la Empresa. Se propone crear una base de datos específica para el programa de pasantías que permita el libre acceso a las hojas de vida.

El convenio mantenido con Multitrabajos.com representa una última fuente de reclutamiento que permite el acceso a una base de datos pública y extensa donde se puede publicar anuncios digitales y buscar perfiles según el cargo requerido, se trata de una opción inmediata de reclutamiento pero no asegura un alto nivel de calidad, por lo tanto se recomienda que esta fuente sea considerada como secundaria en el reclutamiento.

Se propone promover la participación de la Compañía en las ferias de Universidades donde se ofrece las vacantes de la Empresa a jóvenes profesionales, la asistencia del programa de pasantías de Grupo El Comercio es fundamental para obtener los mejores talentos.

Más adelante se determinan los perfiles de selección que requiere el Programa para su correcta ejecución.

#### **7.1.4. Modelo y tasa de selección**

Conociendo que el reclutamiento concentra sus esfuerzos en captar los mejores estudiantes de las Universidades se debe señalar el modelo y tasa de selección con el cual se seleccionará los pasantes de la Compañía dentro del grupo de candidatos reclutado

Se recomienda la utilización del modelo de bloque, el cual permite evaluar simultáneamente a los candidatos en todas las evaluaciones de la Empresa para luego definir una terna finalista. Este modelo es útil cuando no se dispone de una cantidad de candidatos numerosa, por lo tanto no es necesario filtrar a los candidatos paulatinamente. Conociendo que el reclutamiento en Centros de Educación ya tiene un alto nivel de recomendación de los estudiantes no es recomendable evaluar a un número elevado de jóvenes, por tanto el promedio de evaluados se propone no mayor a seis personas (1:6).

#### **7.1.5. Establecimiento de perfiles**

La descripción de cargos es una herramienta de uso empresarial para responder una serie de preguntas fundamentales con respecto a una posición laboral: ¿qué hace el ocupante?, ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?.

En su libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato reconoce a la descripción de cargos como *“...un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del*

*cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo*"<sup>4</sup> .

Se puede diferenciar la descripción de cargos del análisis de puestos ya que mientras el primero se centra en el contenido del cargo el segundo se enfoca en determinar los conocimientos, habilidades y condiciones necesarias para que el ocupante se desempeñe eficazmente. De tal manera "*El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.*"<sup>5</sup>

La razón para llevar a cabo un análisis de cargos radica fundamentalmente en la planeación de la gestión del personal de una organización. Conocer los datos específicos de una posición laboral en lo que respecta a sus funciones y las competencias representa una ventaja muy significativa a la hora de ejecutar los subsistemas de recursos humanos.

El manual de funciones diseñado por el autor de esta disertación consiste en dos formatos, el primero de ellos es el análisis de puestos donde se definen los requisitos básicos por cargo y sus funciones, esta herramienta debe ser entregada a todos los ocupantes de una posición de pasantía previo al inicio de sus labores. El segundo es una ficha de perfil ideal donde constan las cualidades que un candidato debe tener para ser parte de Grupo El Comercio C.A. por tanto define los puntajes que debe alcanzar en la evaluación psicológica.

Los resultados que se espera con la implementación de un manual de funciones corresponden a:

- Establecer las tareas de cada posición de pasantía.
- Determinar los requisitos necesarios para desempeñar los cargos.
- Dotar a Grupo El Comercio C.A. de una herramienta que recopile todos los cargos del programa de pasantías.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000. página 331.

<sup>5</sup> Robert Noe. *Administración de Recursos Humanos*. México DF, Prentice Hall, sexta edición, 1997. página 92.

- Evitar duplicación de trabajo en posiciones de pasantía.

El desarrollo del manual se justifica en tanto que significa un instrumento de utilidad para los procedimientos de selección y evaluación del programa de pasantías, brinda las bases de los requerimientos que la Compañía busca para un correcto desempeño en tales funciones.

Iniciando con la elaboración del manual cabe señalar que previamente a la evaluación es importante esclarecer los requisitos básicos de la vacante de pasantía en lo que respecta a su nivel de formación y su nivel de experiencia, en ese sentido se puede asegurar que el mínimo nivel de formación para optar por una plaza de pasantía es el sexto nivel de estudios superiores, aunque algunas posiciones pueden requerir estudiantes de último nivel, esto debe ser definido en la requisición de personal.

En lo que respecta al nivel de experiencia se entiende que los pasantes no la requieran en un alto nivel ya que la pasantía es su primer contacto con el mundo empresarial, sin embargo existen posiciones como el área de fotografía en las que puede considerarse como una ventaja, cabe señalar que muchos de los estudiantes han realizado pasantías previas en otros medios de comunicación que pueden ser determinantes a la hora de la decisión final en el proceso de selección.

Los descriptivos de funciones fueron determinados mediante nueve entrevistas con los ocupantes de las posiciones de pasantías de Diario El Comercio habiendo diseñado para el efecto un formato que abarque los temas más relevantes para la gestión del programa de pasantías, en cada documento se puede apreciar el levantamiento de tareas y competencias por cargo. El manual de funciones recopila datos importantes sobre las funciones y condiciones de los cargos de pasantía, los mismos que se describen a continuación:

- Nombre del cargo
- Datos generales donde se determina el área donde trabaja, su jefe inmediato y sus horarios de trabajo.

- Requisitos básicos donde se describen la formación, conocimientos y nivel de experiencia requerida para el puesto.
- Relaciones directas e indirectas que explican los cargos con los que el pasante tiene contacto de trabajo.
- Objetivo del puesto que señala la función principal de la posición.
- Actividades donde se puntualizan las funciones y tareas.
- Responsabilidades sobre equipos, materiales o documentos confidenciales.
- Competencias transversales de desempeño.
- Condiciones de trabajo donde se establecen las condiciones físicas de la posición.

Complementando la información recabada en el manual de funciones del programa de pasantías cabe determinar los perfiles ideales a utilizarse en el proceso en lo que compete a las pruebas psicológicas o instrumentos de medición. En ese sentido, se presenta una serie de fichas por cargo que establecen los parámetros de medición y los puntajes que los candidatos deben obtener para un buen desempeño, esto es una base para el desarrollo del informe escrito que se presenta a la jefatura de área en la propuesta de procedimiento de selección.

El producto final consiste en un manual de funciones y perfiles de evaluación psicológica detallado en el anexo 5 que propone ciertos pasos sencillos para su correcta interpretación descritos en la portada, los mismos que se citan a continuación:

- Nombre del manual y programa de pasantías
- Enlistar el nombre de cargos descritos en el manual
- Determinar la confidencialidad del manual mediante listado de personas que pueden leerlo.
- Aclarar el método utilizado para la obtención de la información.

En la redacción del manual de selección, que aglutina todos los puntos expuestos en el presente capítulo, se determina que la información del manual de funciones es de libre acceso para Recursos Humanos y los jefes de área. Cada pasante tiene la obligación de revisar la información de su descriptivo de tal manera que se facilite su adaptación al puesto de trabajo.

El siguiente punto para tratar corresponde a la descripción de las pruebas psicológicas que forman parte de los pasos a seguir en la implementación del proceso de selección, se trata de ocho pruebas disponibles para la medición de los factores expuestos en los perfiles de selección ya expuestos.

#### **7.1.6. Batería de Pruebas**

Uno de los pasos más importantes del Programa es proponer una nueva batería de pruebas psicológicas que acrediten confiabilidad al proceso de selección, las causas del cambio provienen del diagnóstico inicial donde se evidencia que la batería actual no tiene datos de coeficiente de validez. Por otro lado, se trata de pruebas que han permanecido sin cambios durante cinco años en la Compañía lo que ha significado que muchos de los candidatos llegan a tomar las pruebas con un conocimiento previo, esto se agrava en el reclutamiento interno, sin llegar a tratarse de pruebas obsoletas se entiende que los resultados pueden sesgarse. El fin del cambio de batería viene ligado a la delimitación de los parámetros que se busca en cada posición, es decir que las pruebas propuestas deben medir con mejor profundidad los factores expuestos en el perfil ideal.

La Batería propuesta ha sido diseñada por la Empresa Sociométrika S.A. quienes han realizado un convenio con Grupo El Comercio C.A. prestando sus servicios. Las evaluaciones están descritas a continuación:

<b>Nombre</b>	<b>Prueba de Antónimos</b>
<b>Medición</b>	Amplitud de vocabulario, razonamiento verbal.
<b>Competencias</b>	Comunicación escrita, comprensión de instrucciones, hablado.
<b>Ítems</b>	24
<b>Tiempo de aplicación</b>	10 minutos.
<b>Nivel educativo</b>	Educación de tercer nivel.
<b>Cargos tipo</b>	Posiciones administrativas y mandos medios.
<b>Coeficiente Alpha</b>	0.77 (mínimo = 0.7)
<b>Coeficiente Delta</b>	0.94 (mínimo = 0.9)
<b>Baremos Ecuatorianos</b>	Baremos ecuatorianos, población laboral, N = 489
<b>Validez</b>	Validez predictiva.

La prueba Verbal de Antónimos mide la amplitud de vocabulario de los candidatos y parcialmente su razonamiento verbal, es un predictor de competencias como comunicación escrita, comprensión de instrucciones y hablado. Se trata de un instrumento de veinticuatro ítems que debe realizarse en diez minutos, se aplica únicamente a personas con educación de tercer nivel y para posiciones administrativas y mandos medios. Sociométrika ha realizado un estudio de validez donde el coeficiente alfa de confiabilidad es de 0.77 cuando se sabe que una prueba confiable tiene un índice de 0.7, lo que asegura la validez del instrumento mismo que ha sido desarrollado con baremos ecuatorianos y aplicada en cuatrocientos ochenta y nueve casos.

La medición del razonamiento verbal se completa en el siguiente instrumento de evaluación psicológica:

<b>Nombre</b>	<b>Test Verbal, Completado de Frases</b>
<b>Medición</b>	Razonamiento verbal
<b>Competencias</b>	Comunicación escrita, comprensión de instrucciones, hablado.
<b>Ítems</b>	30
<b>Tiempo de aplicación</b>	15 minutos
<b>Nivel educativo</b>	Tercer y cuarto nivel educativo
<b>Cargos tipo</b>	Posiciones administrativas, mandos medios y gerentes.
<b>Coeficiente Alpha</b>	0.73 (min = 0.7)
<b>Coeficiente Delta</b>	Por determinar
<b>Baremos Ecuatorianos</b>	Baremos ecuatorianos, población laboral, N = 207
<b>Validez</b>	Validez predictiva

La prueba verbal Completado de Frases se concentra en la medición de razonamiento verbal discriminando competencias como comunicación escrita, comprensión de instrucciones y hablado, se evalúan mediante treinta preguntas que se resuelven en treinta minutos. Está diseñada para personas de tercer o cuarto nivel educativo que apliquen a posiciones administrativas, mandos medios o gerencias. Su índice de confiabilidad es igual a 0.73 habiendo sido aplicada a más de doscientas personas en el País.

<b>Nombre</b>	<b>Razonamiento Deductivo, deducciones lógico – matemáticas.</b>
<b>Medición</b>	Razonamiento lógico – matemático – deductivo.
<b>Competencias</b>	Pensamiento crítico, análisis y síntesis, identificación de problemas.
<b>Ítems</b>	30 ítems
<b>Tiempo de aplicación</b>	15 minutos
<b>Nivel educativo</b>	Tercer y cuarto nivel educativo
<b>Cargos tipo</b>	Ciertas posiciones administrativas, mandos medios y gerentes.
<b>Coefficiente Alpha</b>	0.79 (min = 0.7)
<b>Coefficiente Delta</b>	0.94 (min = 0.9)
<b>Baremos Ecuatorianos</b>	Baremos ecuatorianos, población laboral, N = 493
<b>Validez</b>	Validez predictiva

La siguiente evaluación a describir es la de Razonamiento Deductivo, la cual mide el razonamiento lógico, matemático y deductivo de los candidatos en treinta preguntas que deben ser contestadas en quince minutos, los resultados permiten determinar competencias como pensamiento crítico, análisis y síntesis e identificación de problemas, se recomienda su uso en ciertas posiciones administrativas, mandos medios y gerencias. La confiabilidad del instrumento se confirma con un coeficiente alfa de 0.79 con una muestra ecuatoriana de cuatrocientos noventa y tres casos.

Para terminar la batería contiene una prueba de Facilidad Numérica que se aplica a los cargos que requieren aptitudes aritméticas para su buen desempeño:

<b>Nombre</b>	<b>Facilidad Numérica</b>
<b>Medición</b>	Aptitud para manejar las cuatro operaciones aritméticas básicas
<b>Competencias</b>	Facilidad numérica y análisis.
<b>Ítems</b>	22 ítems
<b>Tiempo de aplicación</b>	10 minutos
<b>Nivel educativo</b>	Segundo y Tercer nivel educativo.
<b>Cargos tipo</b>	Posiciones administrativas donde se manejen números.
<b>Coficiente Alpha</b>	0.70 (min = 0.7)
<b>Coficiente Delta</b>	0.81
<b>Baremos Ecuatorianos</b>	Baremos ecuatorianos, población laboral, N = 98
<b>Validez</b>	Validez predictiva

La evaluación de fluidez verbal consiste en veintidós problemas matemáticos que involucran el desarrollo de las cuatro operaciones básicas en diez minutos. Se recomienda su uso para personas con educación de nivel secundario y superior pudiendo aplicarse en posiciones administrativas. Su índice de confiabilidad es de 0.7, por lo que aseguramos que se trata de una prueba válida con baremos ecuatorianos.

Los instrumentos psicológicos recomendados para el procedimiento de selección brindan una medición objetiva y confiable ya que tienen el respaldo de un estudio técnico de confiabilidad, validez y capacidad discriminante, es decir que los test miden de manera consistente a lo largo del tiempo, pronostican criterios de desempeño y logran distinguir distintos niveles aptitudinales.

La evaluación psicológica del programa de pasantías exige la medición de ortografía e inglés y contabilidad en algunos cargos, en el primer caso la prueba de ortografía ha sido tomada de la batería TEA, la evaluación de inglés fue desarrollada dentro de la Compañía al igual que la prueba de contabilidad por las áreas de redacción y contabilidad respectivamente, se recomienda mantener su uso ya que generan importantes aportes en la medición de conocimientos específicos de los candidatos.

Adicionalmente, la batería contiene dos evaluaciones no proporcionadas por Sociométrika, se trata de pruebas de índole internacional, de

comprobada validez como son la prueba de inteligencia general Raven y el inventario de personalidad 16PF5.

El Test de Factor G de Raven consiste en sesenta matrices que deben ser resueltas en un tiempo aproximado de 45 minutos, donde el objetivo radica en encontrar la pieza faltante en las figuras que se van mostrando a lo largo de la prueba. *“Se debe analizar la serie que se presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoger uno de las seis piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical”*.<sup>6</sup>

La confiabilidad del Test Raven fue obtenida mediante la aplicación de las fórmulas de Kuder – Richardson donde se obtuvieron cifras que oscilan entre 0.87 a 0.81 en confiabilidad, la validez medida según el criterio de Terman Merrill obtuvo un índice de 0.86<sup>7</sup>

Por otro lado, el inventario de personalidad 16PF5 recoge datos de los candidatos sobre dieciséis rasgos de personalidad que se describen a continuación:

A	Reservado / Afectuoso
B	Pensamiento Concreto
C	Inestable / Estable
E	Sumiso / Dominante
F	Serio / Espontáneo
G	Descuidado / Escrupuloso
H	Cohibido / Emprendedor
I	Objetivo / Subjetivo
L	Confiado / Suspica
M	Realista / Imaginativo
N	Sencillo / Calculador
O	Sereno / Preocupado
Q1	Conservador / Liberal
Q2	-/+ Autosuficiente
Q3	Poca / Mucha autoimagen
Q4	Relajado / Tenso

El desarrollo del cuestionario 16 PF fue iniciado por Cattell y colaboradores en la década de los cuarenta en la Universidad de Illinois,

---

<sup>6</sup> <http://www.testdeinteligencia.com.ar/v-test-de-raven.htm>

<sup>7</sup> <http://www.psicopruebas.com/libros>

concretamente a partir de 1943 (Cattell, 1993).<sup>8</sup> Se trata de un cuestionario de ciento ochenta y siete preguntas que es realizado habitualmente en treinta minutos. Adicionalmente cuenta con dos escalas adicionales, la primera es “distorsión de imagen” que mide el grado en el que el que la persona manipula sus respuestas para proyectar una imagen ideal, y la segunda, “infrecuencia” que mide la tendencia de los examinados a responder al azar las preguntas del cuestionario.

La quinta versión de la prueba de Cattell permite el estudio de los factores de segundo orden: estabilidad emocional, extraversión, meticulosidad, afabilidad y receptividad, los mismos que se basan en la combinación técnica de los dieciséis primeros. El informe de selección explicado más adelante resume la información de estos factores para un manejo de información más simple de cara a la toma de decisiones por parte de las jefaturas.

Las pruebas propuestas tienen un estudio de validez que las define como predictoras del desempeño, sin embargo es necesario aclarar en el manual que los instrumentos psicológicos por naturaleza deben ser validados para el uso de la Compañía mediante un estudio que correlacione el resultado en pruebas con el desempeño obtenido por los pasantes de la Compañía. Una herramienta que permite acercarse a esa predicción de desempeño de manera directa es la entrevista laboral, la misma que corresponde al siguiente punto en el diseño del procedimiento de selección.

#### **7.1.7. Entrevista**

La entrevista de Recursos Humanos consiste en seguir los pasos del protocolo de entrevista diseñado para el programa de pasantías del anexo 6 el mismo que cubre los siguientes objetivos:

- Completar información de CV.
- Confirmar asuntos limitantes como son horarios, disponibilidad para el ingreso a la Compañía y aspiración salarial.

---

<sup>8</sup> <http://www.indepsi.cl/biopsique/fichas%20psicometricas/personalidad-cues.htm>

- Recoger datos familiares del candidato.
- Aclarar su nivel de formación y experiencia.
- Determinar la motivación laboral del estudiante
- Calificar la observación directa del desenvolvimiento del estudiante en los siguientes puntos:
  - Presencia personal
  - Manera de expresarse
  - Habilidad para manejar tensión
  - Experiencia relacionada con la plaza
  - Potencial para ser contratado
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Orientación de servicio
  - Pensamiento crítico
  - Motivación laboral
  - Expectativas en la Compañía
  - Auto confianza

La percepción que tenga el evaluador en la entrevista inicial será determinante para que los postulantes a cargos de pasantía pasen a la entrevista con el jefe de área, la misma que se realiza con el formato de “reporte de entrevista” que ha sido rediseñado para que su extensión no afecte el tiempo de los evaluadores, se trata de un documento que viene adjunto a la Hoja de Vida donde se encierran pocas preguntas abiertas y una evaluación de los rasgos fundamentales descritos anteriormente en el protocolo de entrevista de Recursos Humanos, el formato puede apreciarse en el anexo 7.

#### **7.1.8. Informe de Selección**

En el informe de selección plantea el reto de ofrecer los datos del proceso de selección en un documento de manejo sencillo y de fácil

comprensión, mediante cuadros que los jefes de área puedan visualizar para su mejor entendimiento. El primer paso es la creación de una matriz de pronóstico laboral que resuma la evaluación de los candidatos en los distintos factores previamente establecidos, la información descrita resume los resultados finales del procedimiento y por lo tanto muestra de manera gráfica el candidato más recomendable. Comienza estableciendo los parámetros de medición como son conocimientos específicos, competencias y rasgos de personalidad, cada uno de los ellos tiene una ponderación que corresponde al peso de cada factor en el ajuste final del candidato en la posición.

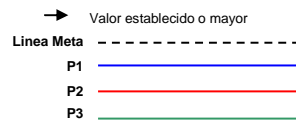
Es importante aclarar que la tabla recoge los datos obtenidos por cada uno de los candidatos en el proceso de pruebas psicométricas para luego ser transformados en un valor final que permite comparar los resultados de los finalistas del proceso. A continuación se presenta un ejemplo de matriz de pronóstico laboral para el cargo de Pasante de Redacción:

Pasante de Redacción	Detalle	Peso	P1		P2		P3	
<b>Conocimientos</b>	Ortografía	20%	60	12	70	14	50	10
	Inglés	10%	20	2	50	5	50	5
<b>Competencias</b>	Ajuste en brechas	40%	90	36	86	34,4	76	30,4
<b>Personalidad</b>	Ajuste en brechas	30%	87	26	95	28,5	80	24
<b>TOTAL</b>			<b>76</b>		<b>82</b>		<b>69</b>	

El informe continúa con el desarrollo de los análisis de brechas descritos en la matriz de pronóstico laboral, donde se profundiza si los resultados de pruebas y rasgos de personalidad de los candidatos encajan con el perfil establecido para los cargos de pasantía, adelante un ejemplo del análisis realizado para el cargo de pasante de redacción con tres candidatos, usando las pruebas de aptitud y la de personalidad 16 PF (Big Five):

## Pasante Redacción Pruebas

Pruebas	Candidatos			Dominante			Medio				Dominante			LM
	P1	P2	P3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Raven	9	6	6											7
Verbal 1	7	4	7											7
Verbal 2	6	3	7											7



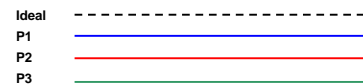
Candidatos	Porcentaje de Ajuste
Candidato 1	<b>90.48</b>
Candidato 2	<b>85.71</b>
Candidato 3	<b>76.19</b>

## Personalidad

Dimensiones Globales	Candidatos			Dominante			Medio				Dominante			IDEAL
	P1	P2	P3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Estabilidad Emocional	5	6	2											7
2. Extraversión	4	8	5											6
3. Meticulosidad	5	5	6											7
4. Afabilidad	6	6	7											7
5. Receptividad	7	5	5											5

■ Rasgo relevante para competencias de la posición

Cod.	Rasgos Primarios	P1	P2	P3
A	Reservado / Afectuoso	5	8	4
B	Pens. Concreto	6	6	3
C	Inestable / Estable	5	6	1
E	Sumiso / Dominante	4	7	5
F	Serio / Espontáneo	3	2	6
G	Descuidado / Escrupuloso	8	7	7
H	Cohibido / Emprendedor	7	6	8
I	Objetivo / Subjetivo	4	5	4
L	Confiado / Suspicaaz	6	3	6
M	Realista / Imaginativo	9	4	2
N	Sencillo / Calculador	4	7	9
O	Sereno / Preocupado	6	6	2
Q1	Conservador / Liberal	7	5	4
Q2	-/+ Autosuficiente	8	9	7
Q3	Poca / Mucha autoimagen	5	8	9
Q4	Relajado / Tenso	6	7	5



Candidatos	Porcentaje de Ajuste
Candidato 1	<b>87.05</b>
Candidato 2	<b>95.24</b>
Candidato 3	<b>79.52</b>

La fácil comprensión del informe de selección debe contener los pasos y normas para su lectura y los significados de los rasgos que se miden con los instrumentos, esto permite la correcta interpretación por parte de los lectores. Como primer punto se recomienda los pasos para diseñar el informe:

- Establecer nombre de las personas autorizadas para la lectura del informe de selección.

- Añadir el nombre del analista de Recursos Humanos.
- Incluir el nombre de los candidatos con sus edades, cargo al que aspiran y la fecha de entrega del informe.
- Establecer las normas a seguir para su lectura:
  - Aclarar la confidencialidad del informe
  - Disponer que el informe no debe ser leído por el examinado sin la presencia de Recursos Humanos.
  - Determinar el plazo de duración del informe.
  - Esclarecer que los datos del informe están sujetos a validación a través del procedimiento de evaluación del desempeño.
- Desarrollar un texto explicativo de resultados expuestos en los análisis de brechas.
- Añadir la interpretación de los puntajes de las evaluaciones psicométricas.
- Incluir los significados de los rasgos de personalidad Big Five.

El formato de informe cambia dependiendo de la posición de pasantía que se busque y puede ser visto por completo en el ejemplo del anexo 8, su implementación requiere de la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos y está pensado para cumplir con el objetivo de predicción del desempeño que el programa de pasantías requiere, sin embargo esto se vería limitado sin un control exhaustivo del procedimiento en general, por lo tanto el siguiente punto a considerar es el cuadro de mando del proceso de selección.

#### **7.1.9. Cuadro de mando de selección**

El cuadro de mando de selección proporciona datos para el control de la gestión de selección de pasantes de Grupo El Comercio. Tomando en cuenta las recomendaciones establecidas en el diagnóstico se determina la necesidad de controlar el procedimiento de selección en cuanto a los indicadores como tiempo de ciclo, tasa de selección, rotación y estado de convenios universitarios. Adicionalmente, se plantea un método de

previsión en cuanto a fechas de término de contratos por medio del cual el encargado de selección puede controlar su planificación de trabajo.

Para comenzar el cuadro detalla los indicadores que requieren control en el proceso de selección, luego indica los valores actuales y las metas planteadas para el mejoramiento de la gestión. Adelante establece el valor de tolerancia por indicador, el mismo que representa la medida en la cual la gestión de selección es aceptable. Estos datos son comparados con el valor que se encuentra vigente a la fecha alertando en la barra de “estado” con un color verde, amarillo o rojo dependiendo del cumplimiento:

Verde = indicador supera las expectativas establecidas en la meta.

Amarillo = proceso se encuentra en la zona de tolerancia.

Rojo = proceso se encuentra en un nivel bajo de cumplimiento.

INDICADOR	META		MEDIDA	TOLERANCIA	VALOR A LA FECHA	ESTADO
Tiempo de ciclo	Actual:	20	Días	15	22	Rojo
	Meta	10	Días			
Tasa de selección	Actual:	1:8	Personas	1:6	1:6	Amarillo
	Meta	1:4	Personas			
Rotación	Actual:	20	%	18	13%	Verde
	Meta	15	%			
Convenios	Actual:	4	Vigencia	9	4	Rojo
	Meta	15	Vigencia			

INDICADOR	No. CONTRATOS X TERMINAR	ESTADO
Prevención de Pasantías	2	Amarillo

Los valores del cuadro de mando se alimentan a través de dos cuadros adicionales, estos consisten en el cuadro de pasantes y el cuadro de estado de convenios con Universidades expuesto en el capítulo III.

En lo que se refiere al cuadro de pasantes se ha diseñado una lista que enumera los nombres de los pasantes vigentes con las fechas de ingreso, término de contratos, Universidad a la que corresponde, nivel de estudios. Cuando un contrato está llegando a su final el cuadro de mando reporta una alerta indicando la necesidad de prevenir un

reemplazo de pasantía, la alerta se interpreta de igual manera que las luces de un semáforo donde el color verde significa que el contrato está en plena vigencia, el color amarillo significa que el contrato esta a un mes de darse por terminado y el color rojo significa que el contrato esta a una semana de concluir. Cuando un contrato ha terminado se mantiene el color rojo en su barra de estado, esto permite a Recursos Humanos poner atención sobre el reclutamiento de nuevos estudiantes con anticipación. A continuación se muestra un ejemplo del cuadro de pasantes:



## LISTADO DE PASANTES 2008

### PERSONAL ACTIVO

N.	NOMBRE	AREA	UNIVERSIDAD	Nivel de estudios	FECHA CONTRATO	FECHA TERMINACIÓN	Días restantes	Estado
1	Corral Calvas Carmen Elisa	Asesoría Legal	PUCE	8	28-Nov-07	28-May-08	39	
2	Mena Valencia Diego Marcelo	Dirección Gráfica	PUCE	7	28-Mar-07	31-Dic-07	-110	
3	Hernández Herrera Juan Francisco	Dirección Gráfica	UDLA	6	26-Sep-07	26-Mar-08	-24	
4	Camargo González Evelyn	Punto Com	USFQ	8	01-Oct-07	28-Ago-08	131	
5	Oñate Soria Isabel	Punto Com	UCE	7	01-Oct-07	28-Sep-08	162	
6	Romo Jurado Carlos Efraín	Recursos Humanos	UCE	8	01-Ago-07	01-Ago-08	104	
7	Alava Zambrano María de Lourdes	Recursos Humanos	UCE	9	13-Ago-07	13-Ago-08	116	
8	Criollo García Jorge Fernando	Redacción EC	P. Salesiana	4	24-Abr-07	31-Dic-07	-110	
9	Albarracín Acosta María José	Redacción EC	P. Salesiana	6	05-Nov-07	05-Jun-08	47	
10	Pozo Intriago Nadya Paola	Redacción EC	UCE	7	20-Ago-07	20-Ago-08	123	
11	Gómez Muñoz Xavier Alejandro	Redacción EC	UCE	8	31-Ago-07	01-Ago-08	104	
12	Benítez Chica Jeeyla Wesfaly	Redacción EC	UCE	9	17-Sep-07	17-Sep-08	151	
13	Villacís Herrera Cristina Daniela	Redacción EC	UCE	7	19-Nov-07	19-Jun-08	61	
14	Andrade Chicaiza Andrea Mireya	Redacción EC	UCE	6	03-Dic-07	03-Jun-08	45	
15	Chibana Espinel María Mayomi	Redacción EC - Guayaquil	U. Esp. Santo	8	20-Ago-07	20-Jul-08	92	
16	Maruri Espinosa José Leonardo	Pre - prensa	METRO	6	03-Dic-07	03-Jun-08	45	
17	Páez Morales Alvaro Santiago	Líderes	P. Salesiana	8	21-Dic-07	21-Jun-08	63	
18	Navarro Torres Jenny Elina	Fotografía	P. Salesiana	7	09-Ene-08	09-Jul-08	81	
19	Muñoz Pico Hilda Paola	Redacción EC	UCE	8	15-Ene-08	15-Jul-08	87	

### SALIDAS

N.	NOMBRE	AREA	UNIVERSIDAD	Nivel de estudios	FECHA CONTRATO	FECHA TERMINACIÓN	Estado
8	Saud Guagua Janina Johanna	Punto Com	UCE	8	23-Jul-07	23-Ene-08	

El cuadro ha sido pensado para llevar un registro del pasante respecto a su Universidad y nivel de estudios, esto permite establecer un control de cara a las condiciones legales que se deben cumplir en la contratación de pasantes analizadas en capítulos previos.

### 7.1.10. Información de resultados a los candidatos

El procedimiento de selección de pasantías genera resultados que desembocan en la contratación de los estudiantes, a quienes se debe informar respecto a los pasos que deberán seguir para su ingreso a la

Compañía, esto se realiza mediante llamadas telefónicas donde se establece una cita para la asistencia al proceso de inducción.

El programa de pasantías tiene la intención de añadir a este procedimiento un sistema de correos electrónicos al estilo de una carta de agradecimiento, que se envía a todos los participantes del proceso que no han sido seleccionados. La carta no solo agradece al estudiante su participación sino que le comunica la decisión de la Empresa de mantener su hoja de vida en estado pendiente, hasta la apertura de una nueva vacante en el Programa.

La iniciativa de este procedimiento viene acorde a los parámetros éticos establecidos en el manual de ética de la Compañía, de tal manera que exista coherencia con los lineamientos morales que Grupo El Comercio realiza en todas sus actividades. Esto significa que el área de selección de personal tiene la responsabilidad de informar a todos los candidatos los resultados del proceso, para tal efecto se establece un formato que puede encontrarse en el anexo 9 de la presente disertación.

#### **7.1.11. Flujo de selección**

El procedimiento de selección propuesto encuentra un orden claro al describirlo mediante un flujo de selección de pasantías exclusivamente diseñado para el Programa, puede verse en el anexo 10.

#### **7.1.12. Inducción**

La inducción de personal nuevo es llevada a cabo por Recursos Humanos los días lunes a partir de las nueve horas. Se trata de un proceso de bienvenida, donde se realizan trámites de ingreso y exposición de temas de interés general.

El proceso de inducción de personal cubre etapas como:

- Apertura del evento de inducción
- Bienvenida al personal que ingresa
- Presentación de los asistentes a la inducción
- Presentación del video "SOMOS"

- Presentación de la composición de la Empresa: áreas existentes, sus funciones y los procesos básicos de cada una.
- Presentación del video corporativo
- Recorridos por las instalaciones
- Visita e indicaciones sobre el dispensario médico
- Visita a la central telefónica
- Visita al área de Recursos Humanos (entrega de tarjetas de identificación, información para apertura de cuentas bancarias, indicación de los documentos requeridos para la contratación).

El Programa de pasantías no requiere un proceso exclusivo para la inducción del pasante, por tanto se recomienda el uso del procedimiento actual añadiendo una cita con el tutor correspondiente. La reunión tiene el objetivo de facilitar la adaptación del pasante a su puesto de trabajo y debe cumplir con un cronograma básico donde conste:

- Bienvenida y presentación de los miembros del área.
- Recorrido por el área de trabajo.
- Entrevista sobre procedimientos del área con el tutor.
- Entrega del manual de funciones.
- Asignación del lugar físico de trabajo

Selección de personal concluye termina sus acciones cuando el nuevo pasante termina su proceso de inducción y comienza sus funciones, adelante serán los procedimientos de evaluación de desempeño los que proporcionen un seguimiento de la labor de los estudiantes.

Una vez descritos los pasos a seguir en el camino de seleccionar los mejores elementos, es importante la redacción de una política que, bajo la aprobación de Recursos Humanos y Auditoría, pueda asegurar la implementación de las actividades propuestas.

## 7.2. Manual de selección de pasantías

El manual de selección de pasantías describe las políticas que las personas directamente involucradas en el procedimiento deberán cumplir a cabalidad. Este documento es uno de los manuales más importantes del Programa conjuntamente con el manual de pasantías y el manual de evaluación de desempeño, el diseño del mismo es obra propia del autor de esta disertación y abarca todos los pasos dispuestos anteriormente para implementación del procedimiento de selección de pasantes, hasta ahora ausente, puede observarse en el anexo 10.

## 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se puede definir como un sistema de revisión de la gestión desempeño del ocupante de una posición. Otra definición asegura que “...la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”<sup>9</sup>. De donde se deduce que la evaluación permite pronosticar e intervenir en el desempeño del empleado de una organización.

Un primer objetivo de la evaluación de desempeño es la retroalimentación del comportamiento del trabajador con el propósito de generar un mejoramiento continuo en su posición. Se lo puede entender como una herramienta de recursos humanos para generar aprendizaje constante dentro de un cargo. El segundo objetivo esta relacionado con las compensaciones o amonestaciones hacia el empleado dependiendo de su rendimiento. De este modo “...la gerencia utiliza las evaluaciones para tomar decisiones de recursos humanos generales. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como ascensos, transferencias, y despidos”.<sup>10</sup> Si bien es importante manejar las compensaciones con cierta distancia del factor económico es muy importante que se realice un refuerzo al empleado.

En su libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato describe varias metodologías de evaluación de desempeño relacionadas con el responsable de ejecutarla:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000. página 357.

<sup>10</sup> Stephen Robbins. *Comportamiento Organizacional*. México DF, Prentice Hall, octava edición, 1999. página 565.

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000. página 358.

1. El gerente: El gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal.
2. El empleado: Cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
3. El empleado y el gerente: Administración por objetivos donde se realiza una formulación de los mismos entre el empleado y el gerente por medio de un consenso, luego se genera un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, después se genera el desempeño por parte del empleado que será medido de manera continua, el gerente debe ejercer retroalimentación constante.
4. El equipo de trabajo: El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y determinar sus metas y objetivos.
5. El comité de evaluación: la evaluación corresponde a un comité nombrado para este fin, y es constituido por el presidente de la compañía en todos los casos y por los jefes de cada departamento.
6. Evaluación de 360º: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno laboral, es decir los empleados que tienen interacción en su desempeño. Se trata de una metodología que permite visualizar todos los puntos de vista del desempeño de un empleado.

El propósito de la presente disertación consiste en desarrollar herramientas que permitan a Grupo El Comercio disponer de pasantes talentos que se puedan convertir en empleados fijos. Esto requiere de un proyecto de evaluación del desempeño que permita esclarecer el rendimiento de los jóvenes profesionales que han tenido la oportunidad de vincularse a la Organización.

Los estudiantes que brindan sus servicios a la Compañía generan actividades valiosas que forman parte de la gestión de diferentes áreas y se han convertido en colaboradores fundamentales para el funcionamiento de las mismas. Por lo tanto es imperativo que las funciones que mantienen estén sujetas a un control que permita a sus supervisores plantearse mayores retos. En este sentido el procedimiento de evaluación de desempeño tiene el objetivo claro de medir el rendimiento de los jóvenes estudiantes y brindarles una retroalimentación del procedimiento al igual que a sus jefes de área. Esta información les permitirá concluir su proceso de formación

con un análisis crítico y constructivo, con la virtud de involucrar a todos los colaboradores en formar parte de las decisiones de la Compañía.

A continuación se establecen los pasos de implementación que deben seguirse para la obtención de un procedimiento formal de evaluación de pasantes, los mismos se describen en el siguiente resumen:

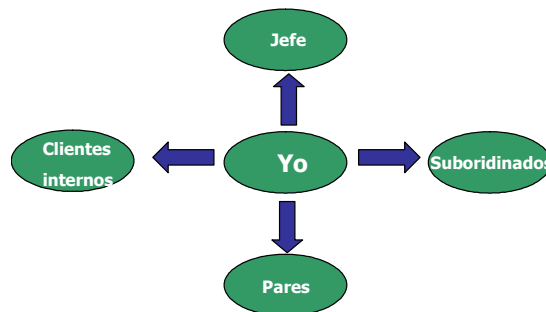
1. Describir el modelo de evaluación del desempeño.
2. Delimitar el procedimiento de evaluación.
  - 2.1. Describir los parámetros a evaluar.
  - 2.2. Diseñar los formatos de evaluación del desempeño.
  - 2.3. Realizar los listados de evaluación por cargo.
  - 2.4. Diseñar un informe de retroalimentación de evaluación.
  - 2.5. Diseñar el procedimiento de reunión de evaluación para contratación.
  - 2.6. Crear formato de decisión final para contratación.
  - 2.7. Establecer el flujo del proceso de evaluación.
  - 2.8. Diseñar un cuadro de mando de control del proceso.
  - 2.9. Describir las consecuencias del desempeño.
3. Redactar el manual de evaluación del desempeño.
4. Poner el manual en conocimiento de las áreas responsables.
5. Realizar las correcciones a manual.
6. Poner el documento en conocimiento y aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría.
7. Dar a conocer el manual mediante su implantación en intranet.

El planteamiento de un proceso de evaluación de desempeño genera el control sobre el funcionamiento de las etapas de selección ya que es en la evaluación donde se puede conocer la calidad del rendimiento del estudiante. A continuación se realiza un detalle profundo de los pasos antes mencionados.

## 8.1. Modelo de evaluación 360°<sup>12</sup>

El nuevo procedimiento de evaluación del desempeño debe guardar coherencia con los objetivos departamentales, esto quiere decir que el modelo de evaluación debe tener la capacidad de medir competencias. Además, se requiere asegurar la confiabilidad de los resultados que arrojen el proceso de tal manera que se brinde una retroalimentación objetiva de los datos recogidos, los mismos que deben tener consecuencias claras de cara al reforzamiento del desempeño.

El modelo de evaluación de 360° brinda la posibilidad de evaluar a los pasantes desde varias perspectivas, donde las competencias previamente establecidas son examinadas por varios observadores que guarden relación directa de trabajo o supervisión de las funciones del pasante, esto corresponde a la fase de hetero - evaluación, estas personas son: jefes, compañeros, clientes o subordinados.



Adicionalmente, debe establecerse una auto-evaluación donde el pasante detalle su percepción frente a su propio nivel de desempeño. Adelante, se desarrolla un informe final de resultados donde se cruza la información de todos los evaluadores, esto genera un grado elevado de objetividad y validez ya que se trata de la percepción de varias personas tabuladas en un solo informe, por lo que es posible concluir que a mayor número de examinadores mayor grado de confiabilidad se tiene en la encuesta de evaluación.

El modelo de evaluación del desempeño comprende un sistema de refuerzo, donde cada uno de los pasantes recibe una explicación de sus resultados bajo la supervisión de Recursos Humanos, una vez establecido su nivel de rendimiento debe obtener una consecuencia clara como resultado a su gestión. En los próximos puntos se explica con detalle cada uno de los pasos del procedimiento para el programa de pasantías.

<sup>12</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

La evaluación propuesta pretende enfocarse hacia la medición de las habilidades o destrezas que los pasantes hayan desarrollado a través del tiempo de trabajo. Con el antecedente de que los estudiantes no disponen de una experiencia previa se conoce que los aspectos que determinan un desempeño exitoso corresponden a los que tiene que ver con su capacidad de aprendizaje y sus capacidades para desarrollar las habilidades que requiere la posición. Sin embargo, es posible evaluar también el cumplimiento de los objetivos dispuestos entre el pasante y su tutor, esta medición tiene que ver con la consecución de metas que pueden ser definidas como proyectos acordes a su grado de responsabilidad.

El procedimiento diseñado por el autor de esta disertación pretende brindar las herramientas que aseguren una evaluación técnica y acorde a las necesidades de la Organización, en los siguientes puntos se puntualizan las características de la propuesta.

## **8.2. Procedimiento**

### **8.2.1. Parámetros de evaluación**

Los parámetros de evaluación corresponden a los indicadores de comportamiento que los pasantes evidencian a través de su período laboral dentro de la Organización. Estos factores se refieren a las competencias genéricas y específicas de cada posición, es decir a las habilidades de aprendizaje activo, trabajo en equipo, autocontrol, búsqueda de la información, entre otras.

Todas las competencias se encuentran listadas en el manual de funciones del programa de pasantías de tal manera que la evaluación debe enfocarse directamente a la medición de tales aspectos, los mismos que han sido levantados mediante entrevistas con los ocupantes de los cargos y debidamente validados por sus jefes.

Adicionalmente, se plantea la posibilidad de realizar una medición de objetivos que deben ser planteados inicialmente entre el tutor y el pasante, al tratarse de un contrato de seis meses se propone señalar indicadores de desempeño que el pasante debe ir alcanzando a través de ese tiempo, de esta manera es factible realizar un proceso de evaluación del

desempeño a los seis meses que permita tomar la decisión de extender el contrato del estudiante.

## **8.3. Formatos de Evaluación**

### **8.3.1 Comunicación**

La comunicación del proceso de evaluación debe realizarse por medio de varios instrumentos que se describen en capítulos posteriores. Sin embargo es necesario determinar una de las herramientas como parte importante del proceso, se refiere al envío de una carta dirigida a las personas que evaluarán a los pasantes, la misma tiene por objetivo detallar el nombre de la persona o grupo de personas que el evaluador deberá examinar y a su vez explicar las principales normas del proceso de evaluación del desempeño, puede visualizar este formato en el anexo 11. Por lo tanto, se recomienda que la entrega se realice personalmente por un empleado de Recursos Humanos que tenga un acercamiento con los evaluadores.

En el primer contacto se intenta establecer un compromiso sobre la importancia del procedimiento y establecer una explicación del propósito y normas de la evaluación, así como dar a conocer el plazo que la persona tiene para el desarrollo de la encuesta que debe adjuntarse a la carta y será descrita en el siguiente punto.

### **8.3.2. Formulario y encuesta de evaluación**

Los formularios y encuestas de evaluación corresponden a documentos que le dan facilidad al evaluador para establecer sus percepciones del pasante respecto a su rendimiento laboral.

El formulario diseñado para el programa ha sido realizado sobre la base del diccionario de evaluación de competencias de Sociométrika S.A. (Moreno 2008), que para empezar analiza las instrucciones y significados requeridos para completar la encuesta de evaluación esclareciendo los pasos que el evaluador debe seguir para realizar una correcta evaluación y definiendo conceptos básicos comprensibles para cualquier persona. Todo el formulario tiene coherencia con el modelo de competencias 360°, establece tres niveles de desempeño por competencia: nivel bajo, nivel

medio y nivel alto, que a su vez, disponen de dos posibles calificaciones, para verlo puede remitirse al anexo 12.

Adicionalmente, se entrega a los evaluadores una encuesta donde constan los datos del pasante sujeto a la evaluación y donde se muestra un cuadro igual al siguiente ejemplo:

PASANTE DE REDACCIÓN		NIVEL					
		Bajo		Medio		Alto	
		1	2	1	2	1	2
GENÉRICAS	Aprendizaje activo						
	Trabajo en equipo						
	Autocontrol						
ESPECÍFICAS	Lectura						
	Escucha Activa						
	Escritura						
	Búsqueda de Información						
	Organización de la información						

El cuadro enlista las competencias designadas para el cargo y presenta seis niveles donde el evaluador debe puntualizar su percepción sobre el pasante. La tarea del evaluador consiste en leer cuidadosamente las definiciones de cada nivel de competencia descrito en el formulario e ir llenando la encuesta con una equis.

Una vez concluida la primera parte de la evaluación el evaluador tiene la responsabilidad de redactar varias sugerencias que permitan al pasante mejorar su desempeño en adelante, se ha establecido la recomendación formal, en el formulario, sobre no hacerlo con calificativos que puedan herir la susceptibilidad de los estudiantes, cabe señalar que los resultados serán expuestos por los responsables de Recursos Humanos cuidando este detalle. La encuesta concluye con un espacio de uso exclusivo para jefes o tutores de pasantía donde se realiza una descripción de los objetivos establecidos y califica el cumplimiento alcanzado por los jóvenes, puede ser revisada en el anexo 13.

## 8.4. Listado de evaluadores

Los formularios deben ser remitidos a las personas que mantienen una relación laboral de trabajo con los pasantes y que cumplen con el tipo de relación expuesta en el modelo de competencias de 360°, es decir que corresponden al jefe inmediato, compañeros o clientes internos de las labores del pasante. Por lo tanto, se requiere diseñar un listado de evaluadores para cada cargo de pasantía que se presenta en el siguiente ejemplo:



### LISTADO DE EVALUADORES

NOMBRE	AREA	EVALUADORES	TIPO
Corral Calvas Carmen Elisa	Asesoría Legal	Cristina Tobar	Tutor
		Henry Tobar	Compañera
		Alejandro del Pino	Cliente
Mena Valencia Diego Marcelo	Dirección Gráfica	Jorge Mantilla	Tutor
		Paúl Buenaño	Compañero
		Pedro Daza	Jefe de área
		Andrés Funes	Cliente
Hernández Herrera Juan Francisco	Dirección Gráfica	Samuel Fernández	Tutor
		Jaime Flores	Compañero
		Pedro Daza	Jefe de área
		Javier Benavides	Cliente
Camargo González Evelyn	Punto Com	Gonzalo Maldonado	Jefe de área
		Susana Ortiz	Tutor
		Isabel Oñate	Compañera

Se plantea que previamente a una evaluación esta información se confirmada con el tutor de pasantías para evitar equivocaciones que generen pérdida de tiempo en el procedimiento. La realización de este listado es fundamental para la correcta organización y planificación del proceso de evaluación ya que en la lista constan los nombres de las personas que reciben los formatos de evaluación y son los destinados a participar de la reunión de contratación. En el siguiente punto se profundiza en análisis de los resultados, los mismos que incluyen cuadros explicativos donde se puede presenciar la información de manera gráfica.

## 8.5. Informe de resultados

Cuando los evaluadores remiten sus encuestas a Recursos Humanos, el encargado del seguimiento debe establecer un informe de los resultados y

convocar a una reunión donde estos aspectos son presentados. La reunión pone sobre la mesa la posibilidad de contratación del pasante como empleado fijo de la Empresa y utiliza los datos del informe como base principal para pronosticar el desempeño del pasante en una posición de trabajo fijo.

La descripción de resultados se ejemplifica de la siguiente manera:

## DATOS

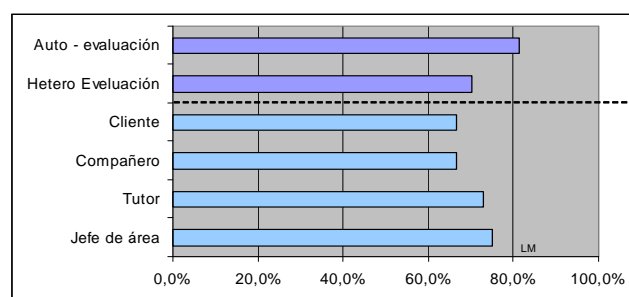
Hetero - evaluación	Trabajo en equipo	Autocontrol	Lectura	Escucha Activa	Escritura	Bús.de Información	Org. de la información	TOTAL
Jefe de área	4	4	6	4	4	3	6	4,5
Tutor	5	3	6	5	5	3	4	4,4
Compañero	3	5	5	5	3	4	3	4,0
Cliente	4	4	5	4	5	4	3	4,0
								<b>4,2</b>

<b>Auto - evaluación</b>	5	5	6	4	5	4	5	<b>4,9</b>
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

## RESUMEN

Hetero - evaluación	Porcentaje
Jefe de área	75,0%
Tutor	72,9%
Compañero	66,7%
Cliente	66,7%
<b>Hetero Evaluación</b>	<b>70,3%</b>
<b>Auto - evaluación</b>	<b>81,3%</b>



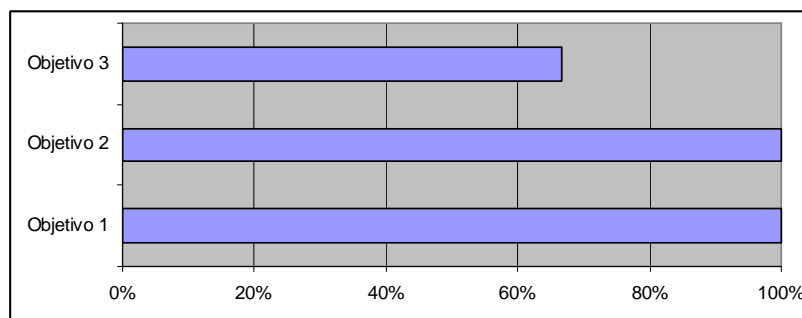
Línea Meta = 80% (Valor ideal de evaluación)

LM: Línea Meta

Los datos señalados determinan los valores obtenidos por el pasante en las encuestas realizadas y un resumen general expresado en porcentajes. En el cuadro se aprecia los resultados de la hetero-evaluación en contraste con la auto-evaluación, lo que indica la diferencia entre la percepción que el pasante tiene de sus cualidades con respecto a la que tienen las personas que han trabajado con él durante su período. En el gráfico consta también una línea meta en el valor de ochenta por ciento, que se refiere al valor que el pasante debe obtener en su hetero-evaluación del desempeño para ser considerado como un candidato idóneo para contratación. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de la medición de los objetivos impuestos por el tutor o jefe de área al inicio del plazo de pasantía:

No.	OBJETIVOS	P	Total
1	Realizar diez notas semanales con equivocaciones mínimas sujetas a edición	3	100%
2	Estudiar el manual de estilo de redacción y aplicarlo a las notas	3	100%
3	Realizar una agenda de contactos de fuentes de información	2	67%
			<b>89%</b>

M = %80



El informe, que se encuentra en el anexo 14 incluye también un resumen de las sugerencias recogidas en las encuestas realizadas, así como también presente una tabla con el cumplimiento de los objetivos, que se puede ver en la figura, en la que consta el porcentaje de cumplimiento y la meta (M) porcentual de ochenta por ciento como valor fundamental para que el pasante sea tomado en cuenta para una vacante en la Empresa. Esto supone que se realice una reunión de contratación donde los evaluadores analicen los resultados y discutan sobre la posible contratación del pasante.

## 8.6. Reunión de Evaluación

Comienza con la retroalimentación de los resultados hacia los evaluadores, donde ellos pueden ver los datos que ha recogido el procedimiento y del cual han formado parte. En segundo término la reunión trata de recopilar esos resultados como instrumento de un debate que debe tomar la decisión de la contratación de un pasante como empleado de la Empresa.

La reunión tiene un riesgo en la disponibilidad de tiempo de los diferentes evaluadores. Sin embargo, se sabe a través del diagnóstico que todos los jefes de área tienen el interés de evaluar a sus pasantes y comparten el criterio de hacerlo a través de una reunión formal, sobretodo tratándose de una decisión muy relevante como la de analizar la contratación de un empleado de la Compañía.

Este proceso puede generar resultados positivos con un procedimiento claro delimitado en el siguiente cronograma:

Duración	Actividad	Descripción	Objetivo	Responsables	Materiales
5 min	Bienvenida	Saludo y explicación breve del proceso.	Realizar introducción	Recursos Humanos	In focus
10 min	Resultados	Presentación de informe de evaluación	Realizar una retroalimentación de los datos a las jefaturas	Recursos Humanos	In focus, informe de evaluación, diccionario de competencias
20 min	Debate	Proponer argumentos para la contratación	Tomar decisión sobre contratación	Evaluadores	Ficha técnica de evaluación
5 min	Firma	Firma de respaldo de contratación	Documentar la decisión	Evaluadores y Recursos Humano	Respaldo de contratación.

La propuesta parte con una bienvenida y explicación concisa del objetivo de la reunión a cargo de Recursos Humanos, luego se realiza la presentación de los resultados mediante el informe de evaluación, el mismo que se expone como herramienta del debate que se propone para la toma de la decisión de contratación, debate que debe responder a varias preguntas guía que establecen en la ficha de reunión anexo 15.

Una vez que los evaluadores llegan a un consenso ayudados por los formatos técnicos diseñados para el Programa, firman el formato de ficha de evaluación como respaldo formal de decisión, la misma que se acoge a la disponibilidad de vacantes de la Empresa, siendo posible que el pasante sea contratado de inmediato o que sea considerado como pendiente para la siguiente vacante disponible.

## 8.7. Consecuencias del desempeño

La evaluación de pasantías tiene el objetivo claro de mantener a los mejores elementos dentro de la organización, de tal manera la consecuencia al mejor rendimiento consiste en la contratación de los estudiantes como empleados bajo relación de dependencia.

Adicionalmente, la Gerencia de Recursos Humanos y los jefes de área tienen la responsabilidad de realizar una retroalimentación a los jóvenes que les permita concluir su período laborar con un aporte importante para su formación.

## **8.8. Manual de Evaluación**

Habiendo esclarecido los procedimientos de evaluación se han redactado en un manual que deberá ser puesto a consideración de las autoridades de Grupo El Comercio C.A. para su aprobación. Se incluye adicionalmente un flujo de evaluación, que delimita las acciones, paso a paso, que se deben llevar a cabo de cara al cliente interno:

1. Recursos Humanos envía una comunicación explicativa a los examinadores con la lista de evaluados que se le asignan y las normativas del procedimiento.
2. Recursos Humanos remite formularios y encuestas a los evaluadores.
3. Los evaluadores realizan la evaluación bajo las normas planteadas.
4. Los evaluadores entregan las evaluaciones a Recursos Humanos en el plazo indicado.
5. Recursos Humanos tabula los datos recabados y realiza el informe de evaluación.
6. Recursos Humanos confirma y preside la reunión de evaluación.
7. Recursos Humanos otorga al pasante la consecuencia del desempeño.

El flujo de evaluación forma parte importante del manual de evaluación diseñado por el autor de esta disertación que puede revisarse en el anexo16.

## **8.9. Cuadro de mando de evaluación**

El cuadro de mando de evaluación del desempeño pretende llevar un control formal del cumplimiento de los siguientes puntos:

- Pasantes que están por terminar su período de contrato.
- Entrega de comunicación e instrumentos de evaluación.
- Recepción de formularios de evaluación
- Resumen de resultados mensuales.

El control del procedimiento requiere estar sujeto al cuadro de mando de selección de pasantes diseñado para generar una alerta sobre la fecha término de contratos, permitiendo la revisión de tiempos en la planificación de

evaluación. Por otro lado, se propone llevar un control de la entrega de las cartas a los evaluadores mediante así como de la recepción de los mismos por Recursos humanos.

La propuesta concluye con la realización de un cuadro que brinde la oportunidad de ver gráficamente el resumen de los resultados del procedimiento en términos de la cantidad de pasantes que han sido evaluados como posibles colaboradores:

**CUADRO DE MANDO DE PROCESO DE EVALUACIÓN  
PROGRAMA DE PASANTÍAS**

INDICADOR	META		MEDIDA	TOLERANCIA	VALOR A LA FECHA	ESTADO
Entrega de documentos	Actual:	7	Días	5	7	Red
	Meta	3	Días			
Recepción formularios	Actual:	11	Días	7	8	Yellow
	Meta	5	Días			
Pasantes contratados	Actual:	3	%	4	4	Green
	Meta	6	%			
Pasantes pendientes para contratación	Actual:	6	Vigencia	4	5	Red
	Meta	2	Vigencia			

## 9. COMUNICACIÓN

Los procedimientos enumerados anteriormente requieren la atención y consideración de todos los colaboradores de Grupo El Comercio C.A., más aún de los propios jefes de área y pasantes que se ven implicados directamente en las prácticas propuestas. Durante la presente disertación, el autor ha establecido la necesidad de que los protagonistas de los procesos les brinden la suficiente importancia y por lo tanto cumplan fielmente con las actividades propuestas, lo que supone la creación de una imagen que cumpla las funciones de establecer una identidad para el proyecto.

La implementación de la imagen del Programa debe cumplir las siguientes etapas:

- Asignar un nombre.
- Diseñar un logotipo.
- Establecer medios de comunicación interna.
- Determinar medios de comunicación externa.
- Describir el material logístico.

## 9.1. Nombre del Programa

El nombre del programa debe guardar relación con las estrategias llevadas a cabo en la Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a comunicación interna. Se ha establecido por demanda del área el diseñar un nombre acorde a la imagen que se está presentando en la actualidad con los proyectos “SOMOS”, donde cada uno de los proyectos internos de Recursos Humanos se identifican con esa palabra seguida de un nombre o un calificativo que abarque el significado del proyecto, por ejemplo “SOMOS DIGITAL” utilizado para la página web de comunicación. Al tratarse del programa de pasantías se requieren palabras que transmitan el valor fundamental del proyecto, por lo que se ha propuesto: “SOMOS JÓVENES TALENTOS”, nombre que establece a los pasantes como núcleo central del programa y establece familiaridad con respecto a los demás proyectos de la Compañía.

Es importante también generar una imagen visual en que se mantenga en la mente de los colaboradores de la Compañía y de los estudiantes de Universidades que tengan la intención de participar en el reclutamiento del programa.

## 9.2. Logotipo

La imagen diseñada por el autor de esta disertación concuerda con la imagen de los proyectos somos, imagen que ya tiene su aceptación en los colaboradores de la Organización debido a su publicación interna desde el mes de enero del 2007. A continuación se presenta el logotipo propuesto:



### 9.3. Medios de comunicación interna

El programa de pasantías “SOMOS JÓVENES TALENTOS” puede ser difundido por varios medios de comunicación de cara a las autoridades y colaboradores de la Empresa, el éxito de la difusión posibilita un impacto en la formalidad del proyecto y por ende establece importancia en el cumplimiento de las prácticas establecidas en los documentos oficiales, se propone los siguientes medios de comunicación interna:

- Taller “Somos Jóvenes Talentos”
- Publicidad de afiches y documentos en intranet.
- Publicación de afiches en carteleras.
- Envío de correo electrónico al personal.

#### 9.3.1 Taller

El taller implica poner en conocimiento de las jefaturas y tutores los procedimientos del programa con fines de informar los pasos que se tomarán para la selección, evaluación de los pasantes. Especialmente se enfocará en aclarar las acciones que deben tomarse para cumplir con las condiciones empresariales y de ley. Por otro lado, cabe incluir en el diseño del taller ejercicios prácticos de interpretación de informes y retroalimentación del desempeño, de tal manera que se identifiquen las prácticas recomendadas por la Gerencia de Recursos Humanos. Adelante se establece un cronograma del taller:

Duración	Actividad	Descripción	Objetivo	Responsables	Materiales
5 min	Bienvenida	Saludo y explicación del taller.	Realizar introducción	Desarrollo Organizacional	In focus, computador portátil
20 min	Procedimiento	Presentación de los pasos del programa de pasantías	Señalar pasos del procedimiento	Desarrollo Organizacional	In focus, computador portátil, manuales de programa de pasantías
20 min	Factores legales y éticos para considerar	Presentación de condiciones legales y valores éticos en los procedimientos	Tomar conciencia aspectos legales y valores éticos sobre el manejo de personal de pasantías	Desarrollo Organizacional	In focus, computador portátil, información teórica
20 min	Retroalimentación constructiva	Ejercicio práctico de retroalimentación	Poner en evidencia errores en la práctica de retroalimentación y corregirlos	Participantes	
5 min	Despedida	Despedida y entrega de manuales de programa de pasantías	Poner a disposición los documentos del programa	Desarrollo Organizacional	Manuales de programa de pasantías.

### 9.3.2 Afiche y correo electrónico al personal

El personal de Grupo El Comercio C.A. puede conocer el proyecto a través de un afiche publicado en las carteleras que se encuentran ubicadas en las dependencias de la Compañía. A su vez, este afiche puede ser subido a la página web interna, la misma que dispone en su página principal un espacio de noticias donde se informa respecto a los acontecimientos o proyectos que se generan en la Empresa. Para obtener un mejor alcance en la comunicación del programa se propone también enviar el mensaje por medio de correo electrónico a través del área de Tecnología, esto supone que el mensaje sea leído por todos los colaboradores que disponen del uso de computador.

El afiche diseñado por el autor de esta disertación tiene relación estrecha con la imagen que la Gerencia de Recursos Humanos mantiene para todas sus comunicaciones y se muestra en el siguiente gráfico:



Adicionalmente, los manuales y formatos del programa de pasantías se pueden subir a la página de documentos establecida en intranet para el libre acceso a la información, de tal manera, los pasos del procedimiento se encuentran a disposición de todos los empleados.

## **9.4. Medios de comunicación externa**

El contacto inicial fuera de la Empresa exige que se defina el público hacia el cual debe dirigirse el programa de pasantías, siendo este todos los jóvenes estudiantes que se encuentren finalizando sus estudios superiores y también las personas encargadas de manejar la bolsa de empleo o convenios de pasantías en los institutos de educación superior.

Por lo tanto se propone comenzar la propuesta de cara al público con las siguientes actividades:

- Participación en ferias universitarias
- Contacto con bolsas de empleo

### **9.4.1. Participación en ferias universitarias**

Las Universidades de la ciudad realizan ferias de empleo que generan un espacio donde el programa puede establecer un reclutamiento de jóvenes estudiantes interesados en la Compañía. La participación de la marca “SOMOS JÓVENES TALENTOS” significa dar a conocer el procedimiento del diario a las Universidades y brindarles argumentos del prestigio y desarrollo de la Organización.

Para una correcta participación las empresas asignadas deben armar un stand equipado con un roll up, instrumento que hace las veces de un letrero o anuncio publicitario, el mismo que se despliega de una estructura metálica de setenta centímetros y se engancha en su parte superior permitiendo observar la publicidad. En ese sentido, es importante que el mismo sea diseñado con la marca del programa y el logotipo de Grupo El Comercio C.A.

### **9.4.2. Contacto con bolsas de empleo**

Grupo El Comercio C.A. tiene que acercarse a las personas encargadas de la bolsa de empleos o convenios de pasantía a través del Programa “SOMOS JÓVENES TALENTOS”. Tratándose de un proyecto formal llevado a cabo en una Empresa prestigiosa se asume la apertura de las Universidades hacia la comunicación.

El programa pretende mantener reuniones con las personas encargadas de estos procesos con el propósito de desarrollar una relación continua que asegure los objetivos del programa. La reunión consiste en una explicación breve de los procedimientos y establecer un compromiso de colaboración hacia el reclutamiento de los mejores estudiantes. Esta fase del proyecto es fundamental dentro de los objetivos de contratación del proyecto y puede llevarse a cabo conjuntamente con la actualización de convenios de pasantía.

## **9.5. Material logístico**

Los materiales logísticos requeridos para la comunicación del proyecto son principalmente recursos de papelería ya que los afiches han sido diseñados por el autor de esta disertación y el costo de su impresión resulta un gasto menor para la compañía, tratándose de siete carteleras en toda la Empresa.

Otro de los materiales importantes que debe ser considerado es el roll up, instrumento que tiene un costo aproximado de 80 dólares. A continuación se establecen los costos aproximados de todo el programa.

## **10. COSTOS**

El programa de pasantías no incurre en gastos adicionales para la compañía. Sin embargo conlleva gastos relacionados con el uso de algunos elementos que se tienen a disposición, estos elementos son principalmente medios logísticos como: salas de reuniones, sala de entrevista, computadores, software de pruebas psicológicas y materiales de papelería.

El programa se enfoca en el levantamiento de información y desarrollo de procedimientos y documentos, esto representan principalmente un gasto para la compañía en horas hombre y papelería.

En el caso de implementación del programa de pasantías la comunicación externa se manejaría con anuncios publicitarios en los productos del diario: El Comercio, El comercio. Com, Últimas Noticias y Revistas. Esto representa un costo de oportunidad ya que se pierden espacios publicitarios que podrían ser ocupados.

El proyecto requiere de un presupuesto para las siguientes actividades:

1. Financiero

- a. Determinación de medios de comunicación externa: elaboración e impresión de un roll up.

Monto Total: \$ 80.00

2. Insumos de papelería:

- a. Elaboración de descriptivo de funciones: \$10
- b. Establecimiento de formatos del procedimiento de selección:\$10
- c. Elaboración de Manual de Selección de Pasantías: \$10
- d. Elaboración de Manual de Contratación: \$10
- e. Elaboración de informe de propuesta de evaluación: \$10
- f. Elaboración de informe de propuesta de identidad y comunicación: \$10

Monto Total: \$60.00

3. Movilización:

- a. Elaboración y actualización de convenios con Universidades: Gasto de movilización de desplazamiento a los Centros de Educación Superior: Movilización de \$5 por un mínimo de 10 Universidades a visitar.

Monto Total: \$50.00

4. Horas Hombre:

- a. Todas las actividades, sobre un valor hora de \$2.5 correspondiente al autor de esta disertación.

Monto Total: \$ 220

COSTO aproximado del proyecto = \$410.00

## 11. CRITERIOS INSTITUCIONALES

Grupo El Comercio C. A. patrocina el programa de pasantías a través de la Presidencia Ejecutiva y la gerencia de Recursos Humanos y demanda la entrega de los informes y del proyecto terminado.

## 12. CONCLUSIONES

El diseño de un programa de pasantías para Grupo El Comercio ha establecido los procedimientos formales para la selección, evaluación y contratación de jóvenes talentos, a continuación se puntualizan las conclusiones del proyecto:

- La Empresa requiere un procedimiento formal de pasantías que contenga los procedimientos formales de contratación de pasantes, el mismo debe establecer las políticas de selección de estudiantes talentosos y evaluación del desempeño.
- Grupo El Comercio C.A. mantiene la práctica de contratar empleados que antes habían laborado como pasantes, brindándoles la oportunidad de crecer profesionalmente.
- El diseño de un programa de pasantías debe enfocarse en el reclutamiento de jóvenes talentosos y en la evaluación de los mismos hacia una contratación de tiempo completo.
- Las disposiciones establecidas en la ley de pasantías no son cumplidas por la Compañía al cien por ciento por lo que debe realizarse cambios para cubrir todos los puntos legales. A su vez, es un requerimiento del programa de pasantías establecer mecanismos para el cumplimiento de las condiciones empresariales dispuestas por la Gerencia de Recursos Humanos.
- La presente disertación se concentra en la creación y diseño de procedimientos, manuales y formatos que formalicen las prácticas relacionadas con los pasantes de Grupo El Comercio, los mismos que deben ser aprobados previo a su implementación.
- El programa establece un procedimiento de previsión de selección de personal, donde los reemplazos son planificados previamente a la salida de un pasante, esto disminuye el tiempo de ciclo y permite la fluidez en las funciones de pasantes.

- El reclutamiento de estudiantes requiere mantener en vigencia convenios legales con Universidades de la ciudad y establecer con ellas un contacto cercano para la recomendación de los jóvenes que tengan mejores calificaciones en su carrera profesional.
- La asignación de un tutor de pasantías establece un control valioso a los procedimientos en cuanto a las condiciones legales, evaluación del procedimiento y consecución de objetivos de formación.
- La evaluación de desempeño es el instrumento apropiado para determinar que pasantes se encuentran capacitados para ser convertirse en colaboradores de Grupo El Comercio C.A.
- El seguimiento hacia las políticas del programa de pasantías se da mediante el control ejercido por el personal involucrado en los procedimientos, la difusión de los procesos es una obligación de Recursos Humanos.
- La implementación del proyecto requiere de la aprobación de las autoridades competentes de Grupo El Comercio C.A. siendo estas la Gerencia de Recursos Humanos y Auditoría

### **13. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones dirigidas a la correcta implementación del programa son las siguientes:

- El programa de pasantías puede ser medido a través de los indicadores determinados en los cuadros de mando de los procedimientos, los mismos que pueden incluirse en una sola página digital que se mantenga actualizada a través del tiempo.
- La utilidad del proyecto puede ser medida a través de una encuesta que recoja datos sobre la eficacia de los procedimientos propuestos y sugerencias sobre las posibles mejoras que se pueden realizar.
- Los jóvenes pasantes deben ser involucrados en el levantamiento posterior de información, solicitando sugerencias y estableciendo parámetros de medición de su formación durante el procedimiento de pasantías.

- La relación entre los pasantes y sus tutores debe ser supervisada por el departamento de Recursos Humanos, ya que de ella depende que los objetivos de formación del estudiante sean cumplidos.
- Es importante establecer métodos adicionales de reconocimiento al desempeño para los jóvenes estudiantes, que se complementen con la reunión de retroalimentación establecida en el programa.
- Es importante realizar una revisión a los seis meses y al año sobre la evolución del programa de pasantías con el fin de establecer la confiabilidad del procedimiento.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Muchinsky, Paúl, *Psicología Aplicada al Trabajo*, México DF, Thomson, sexta edición, 2002.
- Moreno, Jaime, *La Verdadera Selección de Personal por Competencias*, Folleto, 2007.
- Moreno, Jaime, *Diseño de sistemas de gestión del desempeño*, Folleto, 2007.
- Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000.
- Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, México DF, Prentice Hall, octava edición, 1999.
- Noe, Robert, *Administración de Recursos Humanos*, México DF, Prentice hall, sexta edición, 1997.
- Congreso Nacional, *Ley de Pasantías en el Sector Empresarial*, oficio no. 0739-vcn-mpm-95, Quito, 1995.
- <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>
- <http://www.psicopruebas.com/libros>
- <http://www.indepsi.cl/biopsique/fichas%20psicometricas/personalidad-cues.htm>
- <http://www.testdeinteligencia.com.ar/v-test-de-raven.htm>

## 15. ANEXOS

### Anexo 1

#### Protocolo de Entrevista Selección

**Dirigido a:** Jefes de área (Pasantías)

**Objetivo de entrevista:** Diagnosticar el proceso de selección y contratación de pasantes para Grupo El Comercio C.A.

#### Procedimiento

1.- ¿Para iniciar el procedimiento de selección le entregan una requisición de personal?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿El encargado de selección define el perfil requerido con Ud?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Conoce Ud. cuántos días debe demorar un proceso de selección por política de la empresa?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- ¿Ud. llega a un acuerdo con el encargado de selección respecto al tiempo del proceso?

SIEMPRE \_\_\_\_\_  
FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_  
NUNCA \_\_\_\_\_

5.- ¿Previo a la entrevista se le entrega la hoja de vida y el formulario "reporte de entrevista"?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.- ¿Ud. llena el formulario "reporte de entrevista" y lo firma?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- ¿Tiene Ud un procedimiento de entrevista predefinido?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Selección de Personal le proporciona un detalle de los resultados de las evaluaciones psicológicas?

SIEMPRE \_\_\_\_\_  
FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_  
NUNCA \_\_\_\_\_

9.- ¿Conoce Ud. las evaluaciones que se toman en un proceso de selección?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- ¿Dentro de la batería de pruebas qué evaluaciones le parecen importantes para su pasante?  
(Enumere del 1 al 7 siendo 1 el más importante)

FLUIDEZ VERBAL \_\_\_\_\_  
DESTREZA NUMÉRICA \_\_\_\_\_  
RAZONAMIENTO LÓGICO \_\_\_\_\_  
INTELIGENCIA GENERAL \_\_\_\_\_  
ORTOGRAFÍA \_\_\_\_\_  
INGLÉS \_\_\_\_\_  
CONTABILIDAD \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué otros atributos o cualidades debería evaluarse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Calidad**

12.- ¿Qué parámetros considera más importantes a la hora de su decisión final?

EXPERIENCIA ( Trabajos anteriores) \_\_\_\_\_  
FORMACIÓN ( Nivel de educación) \_\_\_\_\_  
ACTITUD (Disposición para hacer una tarea) \_\_\_\_\_  
APTITUD (Capacidad de realizar una tarea) \_\_\_\_\_

13.- ¿Le parece importante considerar factores como edad, raza género, buena presencia y condición social para la selección?

¿POR QUÉ?                      Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Considera que ha seleccionado pasantes adecuados para su área?

MUY BUENOS \_\_\_\_\_  
BUENOS \_\_\_\_\_  
REGULARES \_\_\_\_\_  
MALOS \_\_\_\_\_  
MUY MALOS \_\_\_\_\_

15.- ¿Considera que selección de personal le brinda candidatos adecuados a los requerimientos?

¿POR QUÉ?                      Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Ha seleccionado algún pasante como empleado regular de su área?

Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

17.- ¿Considera Ud. importante tener pasantes en su área?

¿POR QUÉ?                      Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- ¿Considera que las tareas asignadas al pasante contribuyen a su carrera profesional?

¿POR QUÉ?                      Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Taza de Selección**

19.- ¿Se le ofrece varios candidatos para que Ud. realice la selección de los pasantes?

   Sí \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

20.- ¿Cuántos candidatos le ofrecen por vacante en el proceso de selección?

DE 1 A 2 \_\_\_\_\_  
DE 3 A 4 \_\_\_\_\_  
5 O MÁS \_\_\_\_\_

21.- ¿Cuánto tiempo en promedio se demora en entrevistar a los pasantes?

MENOS DE 15 MINUTOS \_\_\_\_\_  
DE 15 A 30 MINUTOS \_\_\_\_\_  
MAS DE 30 MINUTOS \_\_\_\_\_

**Tiempo de Ciclo**

22.- ¿Los candidatos para pasantía se le entregan al tiempo acordado?

SIEMPRE \_\_\_\_\_  
FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_  
NUNCA \_\_\_\_\_

23.- ¿Los candidatos para pasantía ingresan a laborar en la fecha que Ud. o su área requieren?

SIEMRPE \_\_\_\_\_  
FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_  
NUNCA \_\_\_\_\_

**Contratación**

**Marco Legal**

24.- ¿Sabe Ud. la cantidad de horas que debe trabajar un pasante legalmente?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas?

\_\_\_\_\_

25.- ¿Conoce Ud los beneficios que obtienen los pasantes en nuestra organización?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, describalos brevemente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26.- ¿Conoce si las pasantías deben ser remuneradas según la ley?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál es el monto?

\_\_\_\_\_

27.- ¿Conoce si los pasantes de Grupo el Comercio perciben un salario?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Conoce Ud. el monto?

\_\_\_\_\_

28.- ¿Podría decir cuál es el tiempo máximo de pasantía según la ley?

TRES MESES \_\_\_\_\_  
SEIS MESES \_\_\_\_\_  
NUEVE MESES \_\_\_\_\_  
DOCE MESES \_\_\_\_\_

29.- ¿Podría decir cuál es el tiempo máximo de pasantía en el Grupo el Comercio?

TRES MESES \_\_\_\_\_  
SEIS MESES \_\_\_\_\_  
NUEVE MESES \_\_\_\_\_  
DOCE MESES \_\_\_\_\_

30.- ¿Qué sugerencias haría Ud para mejorar el procedimiento de selección de pasantes?

¿Ha realizado Ud. evaluaciones de desempeño de los pasantes?

---

---

---

¿Qué le parece el formato que se utiliza para esa evaluación?

---

---

---

¿Estaría de acuerdo que la evaluación de desempeño de pasantes, con efectos de dar una recomendación de contratación, se realice mediante una sesión de discusión del área?

---

---

---

## **POLÍTICA DE PASANTÍAS**

### **Programa de Pasantías**

#### **1 CONCEPTOS**

- 1.1. Grupo El Comercio: Se define como la entidad del sector empresarial que realiza un contrato de pasantías con estudiantes de Centros de Educación Superior.
- 1.2. Pasante: Es el estudiante del Centro de Educación Superior que accede a una relación laboral de pasantías mediante un contrato apegado a la Ley de Pasantías del sector empresarial.
- 1.3. Centros de Educación Superior: Se conocen como entidades de educación o Universidades avaladas por el CONESUP.

#### **2 CONVENIOS Y CONTRATOS INDIVIDUALES**

- 2.1. Recursos Humanos tiene la responsabilidad de realizar y mantener actualizados los convenios con los Centros de Educación Superior definidos para los cargos de pasantía.
- 2.2. Los convenios deberán ser suscritos por las máximas autoridades de Grupo El Comercio C.A. y los Centros de Educación Superior.
- 2.3. Recursos Humanos tiene el deber de realizar convenios únicamente con Universidades avaladas por el CONESUP.
- 2.4. Los contratos individuales de pasantía deberán ser realizados únicamente con estudiantes que se encuentren matriculados en el tercer año de su carrera, lo que corresponde a sexto semestre, que se asistan regularmente a clases.
- 2.5. Grupo El Comercio C.A. podrá realizar contratos individuales de pasantía únicamente con estudiantes matriculados en carreras que duren un período igual o mayor a cuatro años.
- 2.6. En los casos de extensión al plazo de pasantías, Recursos Humanos tiene el deber realizar un adendum debidamente firmado por los estudiantes y la autoridad máxima de Grupo El Comercio C.A. estableciendo el tiempo de extensión.

2.7. Los contratos individuales tendrán un plazo de seis meses en todos los casos y podrá realizarse cualquier cantidad de adendums de extensión hasta los seis meses adicionales sin que el período total supere un año.

### **3 HORARIOS Y PERMISOS**

3.1. Los horarios de pasantía no podrán ser mayores a seis horas de trabajo durante cinco días a la semana bajo ninguna circunstancia.

3.2. Los pasantes dispondrán de treinta minutos para su almuerzo.

3.3. Los tutores o jefes de área tienen el deber de permitir a los estudiantes permisos en su jornada laboral cuando tengan que rendir exámenes en sus Centros de Educación Superior.

### **4 PENSIÓN DE PASANTÍAS Y VACACIONES**

4.1. Grupo El Comercio C.A. deberá entregar mensualmente una pensión de pasantías igual al salario mínimo vital vigente a la fecha, e añadirá al pago los valores por concepto de décimo tercero y décimo cuarto.

4.2. Grupo El Comercio C.A. tiene la responsabilidad de afiliar a todos sus pasantes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

4.3. Los pasantes gozarán de treinta días de vacaciones por un año de funciones realizadas.

4.4. En el caso que el pasante no haya tomado sus vacaciones durante su período, el área de Nómina realizará una liquidación de haberes que incluya el valor correspondiente.

### **5 PROCEDIMIENTOS**

5.1. Recursos Humanos solicitará un listado de los mejores estudiantes a las Universidades con las que mantiene convenio previo a un proceso de selección de pasantías, de tal manera que los candidatos a seleccionar gocen de la recomendación de su Centro de Educación Superior para garantizar la calidad del proceso.

5.2. Se asignará un tutor de pasantías que puede ser:

- El jefe directo del área
- El supervisor o coordinador del área
- Un colaborador del área que goce de antigüedad no menor a dos años en la Empresa.

5.3. Las funciones de un tutor de pasantías serán:

- Llevar a cabo un proceso inducción al área donde presente a los otros miembros del área, las funciones del área y los procedimientos básicos.
- Realizar una capacitación de las funciones que llevará a cabo el pasante.
- Establecer pautas de seguimiento al trabajo del pasante y retroalimentar su desempeño continuamente.
- Establecer comunicación constante con Recursos Humanos respecto al desarrollo de su pasante.
- Controlar que las condiciones legales y de empresa del pasante se cumplan a cabalidad.

5.4. Los pasantes que terminen su período laboral estarán sujetos a una evaluación de desempeño que defina al pasante como un candidato elegible para ser contratado.

5.5. Los pasantes que pasen con mérito la evaluación de desempeño tendrán prioridad en la selección de personal y si existen vacantes disponibles acordes a su carrera serán contratados como empleados fijos con un contrato de un año con período de prueba de noventa días.

5.6. En el caso de no existir vacantes al momento del término de período de pasantía el estudiante ingresará a una lista de espera donde permanecerá pendiente hasta la apertura de una vacante laboral.

## 6 CONTRATACIÓN

6.1. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos obtener del trabajador, en un plazo máximo de 15 días calendario a partir del ingreso del contrato al sistema, los siguientes documentos para el file del pasante:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) Tres fotocopias de cédula de identidad
- c) Tres fotocopias del certificado de votación
- d) Dos fotocopias de la libreta militar
- e) Fotocopia título bachiller, caso contrario, documentos que acrediten el estar cursando los últimos niveles de estudios superiores.
- f) Presentar No. De cuenta corriente o de ahorros activa en Bco. Pichincha (Si no tiene cuenta, presentar última cartilla de pago de luz, agua o teléfono)
- g) Fotocopia Cédula de Ciudadanía cónyuge o partida de matrimonio [si es casado (a)]
- h) Resultados de exámenes preocupacionales (Dispensario Médico)
- i) Record policial actualizado

6.2. El departamento de Recursos Humanos tiene el deber de solicitar a los pasantes la firma de su contrato de pasantías.

## 7 BENEFICIOS

7.1. Los pasantes gozarán de los siguientes beneficios:


- Seguro médico y de vida: La Empresa realizará el enrolamiento de sus pasantes a un seguro privado, médico y de vida, para el cual deben aportar mensualmente la cantidad establecida por la empresa proveedora.
- Entrega de Víveres: Se entregará una canasta de víveres que contiene productos de primera necesidad en el mes de junio de cada año.
- Canastilla Navideña: Se otorgará la canastilla de productos definida para el año en curso a los pasantes que han ingresado hasta el mes de noviembre.

- Comedor: Los pasantes tienen acceso a la alimentación en el comedor de la Empresa mediante un subsidio establecido por la Empresa.
- Cafetería y lonch net: Las personas bajo relación de pasantía tendrán libre acceso al lonch net y a la cafetería pudiendo realizar sus consumos con descuento a rol de pagos.
- Transporte: Cuatro vías de transporte estarán disponibles para el uso que mas convenga a los estudiantes.
- Servicio médico: Se permitirá el libre acceso a la atención médica en el dispensario médico de la Empresa y sus planes de prevención de enfermedades.
- Saludos por cumpleaños: El día de cumpleaños se les entregará un presente.
- Agasajos: Está permitida la participación de pasantes en todos los agasajos y festividades de la Empresa bajo las normativas impuestas por Recursos Humanos.
- Anticipos: De ser necesario la Empresa otorga anticipos de la pensión de pasantía una vez estudiadas las causas.

## **8 CONTROL**

8.1. Selección de personal será responsable de llevar un control exhaustivo de las condiciones de pasantía antes descritas mediante las herramientas del caso.

**Anexo 3**

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	<b>Requisición de Personal</b> Recursos Humanos		FECHA		
			Día	Mes	Año
<b>DATOS GENERALES</b>					
Gerencia Solicitante:		Departamento:		Cargo Solicitado: No.	
Fecha Tentativa de Ingreso:		Reporta a:		Supervisa a:	
<b>CONTRATACIÓN</b>					
<b>Tipo de Contrato</b>			<b>Motivo</b>		
Fijo <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Por Horas <input type="checkbox"/> Pasantía <input type="checkbox"/> Comisión <input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/>			Vacante <input type="checkbox"/> Creación <input type="checkbox"/> Reemplazo por: Vacaciones <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Licencia <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
Nombre de la persona reemplazada:			Meses: ----- ----- ----- ----- -----		
<b>PERFIL DE LA POSICIÓN</b>					
<b>Sexo</b>	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>		<b>Objetivo del Cargo</b>		<b>Competencias</b>
<b>Edad</b>			----- ----- -----		----- ----- -----
<b>Instrucción</b>	Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Post - Grado <input type="checkbox"/>		----- ----- -----		----- ----- -----
<b>Especialidad</b>			----- ----- -----		----- ----- -----
<b>Años Experiencia</b>			----- ----- -----		----- ----- -----
<b>Idiomas</b>	Inglés <input type="checkbox"/> Alemán <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>		----- ----- -----		----- ----- -----
<b>SOLICITADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
FECHA		FECHA		FECHA	
Nombre:					
Cargo:					
Gerente de Área o Jefe de Sección		Gerente de Recursos Humanos		Presidencia Ejecutiva	
CONSIDERACIONES: a) El área de Selección requiere cinco días laborables para el proceso de selección de personal a partir de la entrega de este documento. b) El área de Selección le mantendrá informado del proceso de selección.					

Anexo 4

# Solicitud de Empleo



**GRUPO EL COMERCIO**

Quito - Ecuador

**Instrucciones**

- 1.- Llene este formulario a mano con letra impresa
- 2.- Conteste todas las preguntas en forma clara
- 3.- La recepción de este documento no implica en modo alguno compromiso para la Empresa
- 4.- Los datos consignados son estrictamente confidenciales y para uso exclusivo de Recursos Humanos.

## DATOS PERSONALES

<b>Nombres</b>			
	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres Completos
<b>Dirección</b>			
	Calles	Número	Ciudad
<b>Nacimiento</b>			
	Lugar	Nacionalidad	Fecha Edad
<b>Sexo</b>	Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Estado Civil</b>	Soltero <input type="checkbox"/> Divorciad <input type="checkbox"/> Unión <input type="checkbox"/>
	Masculino <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/> o <input type="checkbox"/> Libre
<b>Cédula de Identidad</b>			<b>Teléfonos</b>
			Casa
<b>Puesto al que aspira</b>			<b>Aspiración Salarial</b>

## DATOS FAMILIARES

<b>Cónyugue</b>				
	Nombres Completos	Ocupación	Edad	No. Hijos
<b>Padre</b>				
	Nombres Completos	Ocupación	Edad	
<b>Madre</b>				
	Nombres Completos	Ocupación	Edad	

## FORMACIÓN

Nivel	Institución	Lugar	Años Aprobados	Título
Secundaria				
Superior				
Post - Grado				
Otros				
<b>Estudia Actualmente</b>	<b>Año</b>	<b>Institución</b>	<b>Especialización</b>	<b>Tiempo que le falta</b>
<b>Idiomas</b>	<b>MB = Muy Bien B = Bien R = Regular P = Poco</b>			
	Habla	Entiende	Lee	Escribe
	Inglés			
	Otros			

EXPERIENCIA						
Cargo	Empresa	Tiempo	Ultimo Sueldo	Jefe Directo	Teléfono	Motivo de Salida
INFORMACIÓN GENERAL						
Agrupaciones sociales, culturales, políticas, deportivas, etc. a las que pertenece:						
Ha sido Ud. Empleado anteriormente de la Empresa?					SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Tiene en la Empresa familiares hasta tercer grado de consanguinidad ?					SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Autoriza solicitar información a a sus ex - patronos o referencias?					SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<p>Srs. GRUPO EL COMERCIO C.A.</p> <p>Yo,....., una vez que he consignado los datos requeridos, me permito poner en su consideración la presente SOLICITUD DE EMPLEO, para el puesto de..... Igualmente, certifico que la información contenida en este formulario es verídica y de comprobarse lo contrario, acepto se me considere no elegible para el puesto y en el caso de haber sido contratado, sea causa de separación de la Empresa.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Lugar y Fecha</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">Firma</p>						
PARA USO EXCLUSIVO DE RRHH						
AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Gerencia:		Sueldo:				
Área:		Observaciones:				
Cargo:						
Fecha de Ingreso:						
Reemplaza a:						
APROBADO POR:			APROBADO POR			
		FECHA				FECHA
Nombre:						
Cargo:						
Gerente de Área o Jefe de Sección			Gerente de Recursos Humanos			

**Anexo 5**

**MANUAL DE FUNCIONES  
PROGRAMA DE PASANTÍAS**

**CARGOS DESCRITOS:**

1. MONITOREO DE CANALES DE TV.
2. REDACCIÓN
3. PRE – PRENSA
4. NÓMINA
5. CAPACITACIÓN
6. DISEÑO
7. FOTOGRAFÍA
8. LEGAL


**CREADO POR:** Analista de Selección

**NORMATIVAS:**

- El presente manual contiene datos confidenciales de uso exclusivos del área señalada y Recursos Humanos
- Este documento debe ser interpretado bajo la supervisión de Recursos Humanos.
- La información establecida en este documento puede ser entregada a los ocupantes de pasantías bajo la autorización de Recursos Humanos.
- Las fichas de perfil son para uso exclusivo de Recursos Humanos

**MÉTODOS APLICADOS**

- Entrevistas profundas con los ocupantes de la posición para recopilación de datos.

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Monitoreo de Canales de Televisión	No. 1
Pasantes de Redacción	Gerencia: Dirección de Contenido	

## PASANTE DE MONITOREO DE CANALES DE TELEVISIÓN

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Redacción  
**Area:** El Comercio  
**Reporta directamente a:** Jefe Administrativo de Redacción  
**Ocupantes:** 2  
**Jornada de trabajo:** 8h30 – 15h00, 15h00 – 21h00

<b>Educación:</b>	Comunicación Social
	<b>Mención:</b> Periodismo <b>Requisito:</b> 5to nivel de estudios
<b>Conocimientos Generales</b>	Lenguaje, ortografía
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Office (Nivel básico)
	<b>Idiomas:</b> (Nivel .....)
	<b>Otros:</b> N/A (Nivel .....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa en medios mínimo tres meses
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo

### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Redactores	Entregar resumen de noticias televisivas	Diaria
Editores	Entregar resumen de noticias televisivas	Diaria

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar un resumen específico de las noticias más importantes de los noticieros del país y enviarlo al personal de Redacción de Diario El Comercio.

### ACTIVIDADES:

- Redactar un resumen específico de las noticias nacionales de ECUAVISA y Teleamazonas, horario matutino, para enviarlo vía correo electrónico al personal de Redacción El Comercio.
- Redactar un resumen específico de las noticias de la comunidad para enviar vía correo electrónico a los redactores de la Sección Quito.
- Redactar un resumen de las noticias del día, nuevas y más importantes del noticiero de TC Televisión, horario del medio día.
- Realizar resumen de noticias de radio e Internet (Cre Satelital) seleccionando las más importantes
- Elaborar un resumen de noticias importantes de la cadena radial Ecuadoradio para enviarlo al personal de redacción en horario de la tarde.
- Revisar las grabaciones en DVD de los noticieros para elaboración de resúmenes.
- Programar los equipos de DVD para grabación de noticias del día siguiente.
- Grabar en audio – cassette los noticieros mediante su frecuencia radial para comenzar la redacción de resúmenes de inmediato.
- Transcribir entrevistas enteras o parciales de programas televisivos bajo pedido de personal de Redacción.

### RESPONSABILIDADES

**Equipos y maquinaria:** Cuatro televisores, cuatro DVDs., computador, grabadora.

**Materiales:** Cassettes, papelería.

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:** Selección de noticias importantes

**Valor Monetario:**

### HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :

#### Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

#### Competencias Específicas

- Lectura
- Escucha Activa
- Escritura
- Búsqueda de Información
- Organización de la información
- Mantenimiento de equipos

### CONDICIONES DE TRABAJO:

<b>Ubicación</b>	2do piso, Área de Redacción
<b>Entorno físico</b>	Agradable
<b>Riesgos del puesto</b>	

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Redacción El Comercio	No. 2
Pasantes de Redacción	Gerencia: Dirección de Contenido	

## PASANTE DE REDACCIÓN

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Redacción  
**Área:** El Comercio  
**Reporta directamente a:** Jefe Administrativo de Redacción  
**Ocupantes:** 8  
**Jornada de trabajo:** 8h30 – 15h00

<b>Educación:</b>	Comunicación Social	
	<b>Mención:</b> Periodismo <b>Requisito:</b> 5to nivel de estudios	
<b>Conocimientos Generales:</b>	Lenguaje, ortografía	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Office	(Nivel básico)
	<b>Idiomas:</b> Inglés	(Nivel básico)
	<b>Otros:</b> N/A	(Nivel .....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa en medios mínimo tres meses	
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo	

### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Editor	Reporte de Actividades	Diaria
Redactores	Coordinación de actividades y soporte	Diaria

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la sección a la que corresponde mediante edición de páginas o realización de notas solicitadas o propias bajo la supervisión del editor.

### ACTIVIDADES:

#### Elaboración de notas periodísticas

- Coordinar con los redactores el tema, logística, temas a tratar en la entrevista o evento y datos de contacto.

- Asistir al evento o entrevista y tomar nota de los puntos principales
- Redactar la nota periodística en el software de redacción del diario
- Enviar la nota al editor para correcciones
- Proponer tema para realización de una nota periodística.
- Buscar contactos relacionados con el tema propuesto
- Coordinar la logística para desarrollo del tema propuesto.
- Apoyar a los redactores a corregir o editar “breves”, información que llega de Internet u otras áreas de Redacción.

### **Actividades específicas de Sección Cultura**

- Editar la “página de ocio” mediante información proporcionada por archivo: crucigramas, horóscopo y caricaturas.
- Actualizar en la agenda cultural todos los eventos a nivel nacional de lunes a domingo.

### **RESPONSABILIDADES**

**Equipos y maquinaria:** Grabadora de mano, computador

**Materiales:** Cassettes, papelería.

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:** Propuesta de temas

**Valor Monetario:**

### **HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :**

#### Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

#### Competencias Específicas

- Lectura
- Escucha Activa
- Escritura
- Búsqueda de Información
- Organización de la información

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

<b>Ubicación</b>	2do piso, Área de Redacción
<b>Entorno físico</b>	Cobertura en la ciudad
<b>Riesgos del puesto</b>	Asalto, accidente automovilístico.

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Pre – Prensa	No. 3
Pasantes de Pre – Prensa	Gerencia: Producción	

### PASANTE DE PRE – PRENSA

**DATOS GENERALES:**

**Gerencia:** Producción  
**Área:** Pre- Prensa  
**Reporta directamente a:** Jefe/ Supervisores de Pre- Prensa  
**Ocupantes:** 1  
**Jornada de trabajo:** 8h30 – 17h00

<b>Educación:</b>	Diseño Gráfico	
	<b>Mención:</b> Publicidad	
	<b>Requisito:</b> 5to nivel de estudios	
<b>Conocimientos Generales:</b>	Ortografía.	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Photoshop, Adobe Illustrator, Office	(Nivel medio)
	<b>Idiomas:</b>	(Nivel .....)
	<b>Otros:</b> N/A	(Nivel .....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa mínimo tres meses	
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo	

#### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Operadores de pre – prensa	Coordinación de trabajo	diaria
Supervisor	Coordinación de trabajo	diaria

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Editar, bajo supervisión, anuncios y fotografías para su publicación dentro de los parámetros de calidad exigidos por el cliente y por la organización.

#### ACTIVIDADES:

##### Apoyo en Fotomecánica

- Comprobar que los avisos de todos los productos están acorde a la solicitud que el cliente establece en la factura.
- Comparar avisos con la prueba de color (proffing), de ser necesario solicitar la corrección de error a quien corresponda.
- Emitir negativos de todos los productos y realizar la impresión.

- Realizar el montaje de negativos (Ponchadotes).
- Revisar la orientación de negativos y posibles errores de diagramación (mesa de luz).
- Revisar las características y buen funcionamiento de la maquinaria.
- Mantener linearizado el equipo de prueba de color.

### **Edición de anuncios publicitarios**

- Retocar las imágenes que envía el cliente.
- Trabajar el arte enviado por el cliente y colocar todas las imágenes trabajadas anteriormente.
- Guardar el arte en el archivo general para revisión del supervisor.
- Coordinar con publicidad la corrección de errores en avisos.
- Realizar una impresión del anuncio terminado para revisión de Publicidad y aprobación del cliente cuando el anuncio es a color.
- Realizar los cambios solicitados por el cliente, coordinados con el área de publicidad.
- Recibir material impreso de diseño publicitario para escanear imágenes a ser tratadas para anuncios.

### **Edición de fotografías**

- Recibir las imágenes digitales en un archivo general digital para su trabajo.
- Retocar las fotografías según las normas establecidas, el control de resolución, calidad y enfoque.
- Guardar las fotos en un archivo común, como respaldo, y en un sistema de entrada que permita a la redacción tener la fotografía lista en las cajas de redacción automáticamente.
- Recibir los negativos de las fotografías e ingresarlos al scanner.
- Retocar la fotografía escaneada para que la imagen quede lista para ser trabajada.
- Recibir el material de Suplementos Comerciales que comunican la ubicación, en el servidor, de las fotos que deben ser tratadas para un suplemento específico.
- Imprimir fotografías para verificar su calidad.

## **RESPONSABILIDADES**

**Equipos y maquinaria:** Computador

**Materiales:** Papelería.

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:** Edición de imágenes

**Valor Monetario:**

## **HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :**

Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

Competencias Específicas

- Orientación de Servicio
- Inspección de productos
- Manejo de Recursos Materiales

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

<b>Ubicación</b>	2do piso, Área de Pre – prensa
<b>Entorno físico</b>	Agradable
<b>Riesgos del puesto</b>	Ninguno

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Nómina	No. 4
Pasantes de Recursos Humanos	Gerencia: Recursos Humanos	

## PASANTE DE NÓMINA

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Recursos Humanos  
**Área:** Nómina  
**Reporta directamente a:** Jefe de Nómina / Analista de Nómina  
**Ocupantes:** 1  
**Jornada de trabajo:** 8h30 – 17h00

<b>Educación:</b>	Ciencias Administrativas y Contables	
	<b>Mención:</b> Contabilidad <b>Requisito:</b> 5to nivel de estudios	
<b>Conocimientos Generales</b>	Matemáticas, Contabilidad básica	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Office, Excel	(Nivel avanzado)
	<b>Idiomas:</b>	(Nivel .....)
	<b>Otros:</b> N/A	(Nivel.....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa mínimo tres meses	
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo	

### **RELACIONES DE TRABAJO:**

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Analista de Nómina	Asignación de trabajo	Diaria
Analista de Selección	Ingreso de personal	Diaria

### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

Coordinar el ingreso de personal de Grupo El Comercio C. A. al sistema de nómina bajo las políticas establecidas.

### **ACTIVIDADES:**

- Registrar al personal nuevo en el sistema de Gestión Humana.

- Generar el código de barras., una vez que la autorización de contratación está firmada.
- Recolectar y enviar documentación personal de empleados nuevos a Persatecsa S.A.
- Archivar documentos de ingresos y egresos de personal de la nómina El Comercio, incluido pasantes.
- Tomar foto y generar código para impresión de credencial de personal de la compañía y empresas del Grupo El Comercio C. A.
- Realizar contratos de pasantes y adendums de extensión de pasantía.
- Realizar el cierre de nómina de pasantes en lo que respecta a beneficios de ley.
- Realizar un informe estadístico mensual de control de permisos de personal.
- Realizar certificados de ingresos, laborales y de pasantías.
- Actualizar información en el sistema de control de asistencia bajo solicitud de los empleados.
- Generar acta de vacaciones previa solicitud.
- Asistir al analista de nómina en el cuadro de cuentas de todos los empleados que se encuentran bajo nómina de El Comercio.

## **RESPONSABILIDADES**

**Equipos y maquinaria:** Computador

**Materiales:** Papelería.

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:**

**Valor Monetario:**

## **HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :**

### Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

### Competencias Específicas

- Búsqueda de Información
- Organización de la Información
- Facilidad numérica

## **CONDICIONES DE TRABAJO:**

<b>Ubicación</b>	1er piso, Área de Nómina
<b>Entorno físico</b>	Agradable
<b>Riesgos del puesto</b>	

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Capacitación	No. 5
Pasantes de RRHH	Gerencia: Recursos Humanos	

## PASANTE DE CAPACITACIÓN

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Recursos Humanos  
**Área:** Capacitación  
**Reporta directamente a:** Coordinador de Capacitación  
**Ocupantes:** 1  
**Jornada de trabajo:** 09h00 – 17h00

<b>Educación:</b>	Psicología
	<b>Mención:</b> Organizacional
<b>Conocimientos Generales:</b>	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Office, Excel <span style="float: right;">(Nivel medio)</span>
	<b>Idiomas:</b> <span style="float: right;">(Nivel .....)</span>
	<b>Otros:</b> N/A <span style="float: right;">(Nivel .....)</span>
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa en RRHH mínimo 3 meses
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo

### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de Capacitación	Asignación de trabajo	Diaria
Jefes de Área	Coordinación de Talleres	Mensual
Asistente de Compras	Coordinación de logística para talleres	Quincenal

Externas:

Detalle	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Desarrollo de talleres	Semanal

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al Coordinador de Capacitación en el desarrollo, planificación, control y logística de talleres de capacitación dentro y fuera de la compañía.

### ACTIVIDADES:

- Elaborar y entregar una invitación para el participante del curso.
- Coordinar viajes de los participantes de talleres en lo que respecta a hotel, alimentación, movilización o boletos aéreos para empleados de provincia.
- Coordinar lugar y materiales de papelería o mercadeo necesarios para los talleres.
- Asistir a todas las capacitaciones para atender necesidades de los participantes o del instructor.
- Realizar contacto con proveedores de capacitación.
- Realizar inscripciones de empleados a cursos de capacitación.
- Tomar y tabular evaluaciones del curso a los participantes, mediante un formato establecido, cuando se trata de una asistencia mayor a dos personas.
- Realizar el cuadro mensual de la cuenta del presupuesto de capacitación.
- Realizar un consolidado mensual de la capacitación de toda la Empresa.
- Elaborar contratos de beca de educación primaria, secundaria, superior o post-grado a empleados y sus hijos según políticas establecidas.
- Controlar y actualizar los archivos personales de los becarios.
- Actualizar la base de datos de los proveedores.
- Archivar documentos del área.

### RESPONSABILIDADES

**Equipos y maquinaria:** Computador

**Materiales:** papelería

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:**

**Valor Monetario:**

### REQUISITOS:

### HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :

#### Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

#### Competencias Específicas

- Hablado
- Orientación de servicio
- Manejo de recursos materiales
- Facilidad numérica

### CONDICIONES DE TRABAJO:

<b>Ubicación</b>	Primer piso, oficina de RRHH
<b>Entorno físico</b>	Agradable
<b>Riesgos del puesto</b>	Riesgo en viajes

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Diseño	No. 6
Pasantes de Dir. Gráfica	Gerencia: Dirección Gráfica	

## PASANTE DE DISEÑO

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Dirección Gráfica  
**Área:** Diseño  
**Reporta directamente a:** Coordinador Gráfico  
**Ocupantes:** 2  
**Jornada de trabajo:** 10h00 – 16h00

<b>Educación:</b>	Diseño Gráfico
	<b>Mención:</b> Editorial
<b>Conocimientos Generales:</b>	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Photoshop, Adobe Ilustrador, In Design, Fred, Shell (Nivel medio)
	<b>Idiomas:</b> (Nivel .....)
	<b>Otros:</b> N/A (Nivel .....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa en Diseño mínimo 3 meses
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo

### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de Diseño	Asignación de trabajo	Diaria
Infógrafos	Solicitud de información	Semanal
Operadores de pre – prensa	Solicitud de trabajo de fotografías	Diaria
Diseñadores	Consultas, solución de problemas	Diaria

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Colaborar con el área de diseño de la compañía mediante la diagramación de páginas de productos.

### ACTIVIDADES:

- Ubicar elementos como cajas de texto e imágenes en la página mediante el software establecido.
- Escoger imágenes apropiadas para las páginas y enviarlas a ser trabajadas por el departamento de Imágenes.
- Enviar solicitud escrita de trabajos específicos al área de Infografía, para ingresarlos en la página.
- Corregir errores, o realizar cambios según necesidades de las áreas, en la diagramación.
- Entregar las páginas terminadas al personal de redacción para el ingreso de textos.
- Recibir la diagramación final (printer) para enviarla a negativos previo a su impresión definitiva.

## RESPONSABILIDADES

**Equipos y maquinaria:** Computador

**Materiales:** papelería

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:**

**Valor Monetario:**

## HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :

Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

Competencias Específicas

- Búsqueda de la información
- Organización de la información

## CONDICIONES DE TRABAJO:

<b>Ubicación</b>	Segundo piso, Oficinas Dirección Gráfica
<b>Entorno físico</b>	Agradable
<b>Riesgos del puesto</b>	

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Fotografía	No. 7
Pasantes de Dir. Gráfica	Gerencia: Dirección Gráfica	

## PASANTE DE FOTOGRAFÍA

### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Dirección Gráfica  
**Área:** Fotografía  
**Reporta directamente a:** Coordinador Fotografía  
**Ocupantes:** 2  
**Jornada de trabajo:** 08h30 – 14h30

<b>Educación:</b>	Comunicación Visual
	<b>Mención:</b> Fotografía
<b>Conocimientos Generales:</b>	Cursos de Fotografía
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Photoshop, Shell <span style="float: right;">(Nivel medio)</span>
	<b>Idiomas:</b> <span style="float: right;">(Nivel .....)</span>
	<b>Otros:</b> N/A <span style="float: right;">(Nivel .....)</span>
<b>Experiencia:</b>	Trabajos fotográficos free lance o pasantía mínimo 3 meses
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo

### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Fotógrafos	Solicitud de órdenes de fotografía y consultas	Diaria
Periodistas	Solicitud de órdenes de fotografía	Diaria

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al área mediante la realización de trabajos fotográficos en la ciudad y colaboración en trabajo de fotógrafos.

### ACTIVIDADES:

- Recibir dos o tres órdenes de fotografía con las especificaciones del evento a ser trabajado.

- Asistir al evento o entrevista puntualmente.
- Realizar de cinco a diez tomas fotográficas en los ángulos: primeros planos, planos generales, careto y tipo entrevista.
- Realizar tomas verticales u horizontales del evento bajo solicitud de periodistas.
- Retocar la fotografía mediante el programa Photoshop.
- Redactar el pie de foto especificando: sección a la que pertenece, nombre del entrevistado, acontecimiento y nombres.
- Guardar las fotos en el archivo general "Shell", con una etiqueta establecida previamente para su fácil acceso.
- Confirmar la recepción de las fotografías en caso de haberlas guardado en las oficinas de redacción Norte.
- Realizar tomas espontáneas de "fragores o denuncias", contravenciones a la ley que pueden ser consideradas para la realización de foto – reportajes.

## RESPONSABILIDADES

**Equipos y maquinaria:** Cámara fotográfica semi – profesional, lector de tarjetas de memoria radio.

**Materiales:** Papelería

**Información o doc. Confidenciales:**

**Toma de decisiones:**

**Valor Monetario:**

## HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :

### Competencias Genéricas


- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

### Competencias Específicas

- Mantenimiento de equipo
- Manejo de recursos materiales
- Búsqueda de la información

## CONDICIONES DE TRABAJO:

<b>Ubicación</b>	Ciudad
<b>Entorno físico</b>	Desagradable
<b>Riesgos del puesto</b>	Asaltos, manifestaciones, accidentes de tránsito.

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>	Pasante de Asesoría Legal	No. 8
Pasantes de Asesoría Legal	Gerencia: Asesoría Legal	

### PASANTE DE ASESORÍA LEGAL

#### DATOS GENERALES:

**Gerencia:** Asesoría Legal  
**Área:** Asesoría Legal  
**Reporta directamente a:** Asesor Legal / Asistente Legal  
**Ocupantes:** 1  
**Jornada de trabajo:** 8h30 – 15h00

<b>Educación:</b>	Ciencias Jurídicas
	<b>Mención:</b> <b>Requisito:</b> 5to nivel de estudios
<b>Conocimientos Generales</b>	Conocimientos de las ubicaciones de las dependencias públicas
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Office, Word (Nivel medio)
	<b>Idiomas:</b> (Nivel .....)
	<b>Otros:</b> N/A (Nivel.....)
<b>Experiencia:</b>	Pasantía previa mínimo tres meses
<b>Disponibilidad:</b>	Medio tiempo

#### RELACIONES DE TRABAJO:

Internas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Asesor Legal	Asignación de trabajo	Diaria
Asistente Legal	Asignación de trabajo	Diaria
Areas	Soporte contratos	Diaria

Externas:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Dependencias públicas	Realización de trámites	Diaria

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar apoyo al área legal en lo que respecta a trámites judiciales y contratos de la organización.

## ACTIVIDADES:

- Revisar 2 o 3 veces a la semana el Casillero Judicial de propiedad de Grupo El Comercio.
- Recibir peticiones judiciales de la autoridad competente solicitando información sobre publicaciones o facturas de las mismas.
- Solicitar al área de la Empresa correspondiente (centro de documentación, auditoría) la información solicitada.
- Realizar informe y entregarlo a la autoridad solicitante.
- Revisar la correcta realización de contratos por parte de las áreas.
- Registrar los contratos dentro del sistema de asesoría legal.
- Elaboración de contratos según solicitud de áreas.
- Revisar el Registro Oficial diario y reportar novedades de utilidad para la asesoría legal del diario.
- Realizar trámites diarios en las instituciones públicas y privadas para todas las empresas del Grupo El Comercio C. A.
- Archivar la documentación del área legal.

## RESPONSABILIDADES

**Equipos y maquinaria:** Computador

**Materiales:** Papelería.

**Información o doc. Confidenciales:** Inf. Legal, doc. De los accionistas.

**Toma de decisiones:**

**Valor Monetario:** Caja chica

## HABILIDADES, DESTREZAS y ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (ONET) :

### Competencias Genéricas

- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

### Competencias Específicas

- Hablado
- Lectura
- Escritura
- Orientación de Servicio
- Búsqueda de la información
- Organización de la información

## CONDICIONES DE TRABAJO:

<b>Ubicación</b>	Tercer piso, oficinas Asesoría legal, dependencias públicas
<b>Entorno físico</b>	Desagradable
<b>Riesgos del puesto</b>	Asalto

Pasante Legal		
<b>Formación:</b>	Derecho	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos:</b>	Ubicación de Dependencias Públicas	
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (5)
Lectura	Verbal JMV	7
Escritura	Verbal JMV	7
Hablado	Verbal JMV	7
Orientación de Servicio	16 PF	Afabilidad (6)
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Organización de la información	16PF	Meticulosidad (7)
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	6	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	7	
Receptividad	5	

Pasante de Pre – prensa		
<b>Formación:</b>	Diseño Gráfico	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos:</b>	Photoshop, ilustrador	
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Orientación de Servicio	16 PF	Afabilidad (7)
Manejo de recursos materiales		
Inspección de productos		
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	6	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	7	
Receptividad	5	

Pasante de Nómina		
<b>Formación:</b>	Contabilidad o Finanzas	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos:</b>	Matemáticas, Contabilidad	
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Razonamiento Deductivo	Deductivo	7
Facilidad Numérica	Numérico	7
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (8)
Organización de la información	16 PF	Meticulosidad (8)
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	5	
Meticulosidad	8	
Afabilidad	6	
Receptividad	5	

Pasante de Redacción		
<b>Formación:</b>	Comunicación Social	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Competencias</b>	<b>Prueba</b>	<b>Puntaje Ideal / Decatipo</b>
Ortografía	TEA	8
Inglés	Inglés	8
<b>Competencias</b>	<b>Prueba</b>	<b>Puntaje Ideal / Decatipo</b>
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Lectura	Verbal 1JMV	7
Escucha Activa	Verbal 1JMV	7
Escritura	Verbal 1JMV	7
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Organización de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
<b>Perfil de Personalidad</b>	<b>Big Five Ideal</b>	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	6	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	7	
Receptividad	5	



Pasante de Monitoreo de Canales de TV		
<b>Formación:</b>	Comunicación Social	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos:</b>	Lenguaje, ortografía	
<b>Competencias</b>	<b>Prueba</b>	<b>Puntaje Ideal / Decatipo</b>
Ortografía	TEA	8
Inglés	Inglés	8
<b>Competencias</b>	<b>Prueba</b>	<b>Puntaje Ideal / Decatipo</b>
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (5)
Lectura	Verbal 1JMV	7
Escucha Activa	Verbal 1JMV	7
Escritura	Verbal 1JMV	7
Mantenimiento de equipos		
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Organización de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
<b>Perfil de Personalidad</b>	<b>Big Five Ideal</b>	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	6	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	7	
Receptividad	5	

Pasante de Capacitación		
<b>Formación:</b>	Psicología Industrial	
<b>Experiencia</b>	Ninguna	
<b>Conocimientos:</b>		
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Facilidad Numérica	Numérico	7
Orientación de servicio	16 PF	Afabilidad (8)
Hablado	Verbal	6
Manejo de recursos materiales		
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	5	
Meticulosidad	8	
Afabilidad	6	
Receptividad	5	

Pasante de Fotografía		
<b>Formación:</b>	Comunicación Visual, Diseño, Fotografía	
<b>Experiencia</b>	Pasantías previas	
<b>Conocimientos:</b>	Cursos de fotografía, Photoshop	
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Mantenimiento de equipos		
Manejo de recursos materiales		
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	5	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	5	
Receptividad	5	

Pasante de Diseño		
<b>Formación:</b>	Diseño Gráfico	
<b>Experiencia</b>		
<b>Conocimientos:</b>	Photoshop, Ilustrador	
Competencias	Prueba	Puntaje Ideal / Decatipo
Aprendizaje Activo	Raven	7
Trabajo en Equipo	16 PF	Tendencia al grupo (6)
Búsqueda de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Organización de la información	16 PF	Meticulosidad (7)
Perfil de Personalidad	Big Five Ideal	
Estabilidad Emocional	7	
Extraversión	5	
Meticulosidad	7	
Afabilidad	5	
Receptividad	5	

Anexo 6

 <b>GRUPO EL COMERCIO</b>		<h2 style="margin: 0;">PROTOCOLO DE ENTREVISTA</h2> <p style="margin: 0;">Selección y Desarrollo</p>				
<b>DATOS INICIALES</b>						
Aspirante:					Asp.Salarial :	
Puesto					Disp. Inmediata:	
Fecha:					 Completo:	
Entrevistador:					Horarios:	
<b>DATOS PERSONALES Y FAMILIARES</b>						
Edad:				Hermano:		
Vive solo/a:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			Hermano:		
Padre:				Hermano:		
Madre:				Hermano:		
Casado/a	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> .....			Hijo		
<b>IMPRESIÓN DIRECTA</b>						
CRITERIO DE EVALUACIÓN	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	0 - 1	2 - 3	4 - 5	5 - 6	7 - 8	9 - 10
<b>Impresión directa</b>						
Presencia						
Manera de expresarse						
Limpieza personal						
Habilidad para manejar tensión						
<b>Ambito Laboral (Ultimo Trabajo) :</b>	<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Tiempo: Fecha:</b>	<b>0 - 1</b>	<b>2 - 3</b>	<b>4 - 5</b>	<b>5 - 6</b>	<b>7 - 8</b>	<b>9 - 10</b>
Experiencia relacionada con la plaza						
Potencial para ascender						
Relaciones personales en el trabajo						
Adaptabilidad						
Salario percibido						
<b>COMPETENCIAS</b>						
CRITERIO DE EVALUACIÓN	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	0 - 1	2 - 3	4 - 5	5 - 6	7 - 8	9 - 10
<b>Competencias</b>						
Liderazgo						
Trabajo en equipo						
Orientación de Servicio						
Pensamiento crítico						
<b>Características Importantes</b>						
Motivación laboral						
Expectativas en la compañía						

Ambito Personal						
Coincidencia de objetivos personales - empresa						
Confianza en sí mismo						
Madurez						
Interés en el puesto						
Deseo de superación						
Manejo y uso del tiempo						
Conformidad con el salario	Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Lo va a pensar: <input type="checkbox"/>	
Notas finales:						
<p>Promedio -----</p> <p>Altamente Recomendable <input type="checkbox"/></p> <p>Recomendable <input type="checkbox"/></p> <p>Poco recomendable <input type="checkbox"/></p> <p>No recomendable <input type="checkbox"/></p>						

Anexo 7



**GRUPO EL COMERCIO**  
Gerencia de Recursos Humanos  
Reporte de Entrevista

**NOMBRE DEL CANDIDATO:**

**CARGO QUE ASPIRA:**

**Fecha:**

**ASPIRACIÓN SALARIAL:**

**Hora:**

FACTORES	COMENTARIOS
¿Tiene el candidato los estudios y formación necesarios para el puesto? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Tiene el candidato la experiencia requerida para el cargo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Tiene el candidato las competencias requeridas para el cargo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Qué fortalezas demuestra el candidato?	
¿Qué debilidades demuestra el candidato?	
Impresiones acerca de su vida familiar e intereses personales.	
Comentarios adicionales	
<b>DECISIÓN FINAL</b>	
Elegible      Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<b>Calificación.</b> /10  Mantener el candidato como pendiente <input type="checkbox"/>
<b>Entrevistado por:</b>	
----- Firma	



**INFORME CONFIDENCIAL DE SELECCIÓN DE PASANTÍAS  
RECURSOS HUMANOS**

Quito, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Cargo:** PASANTE DE REDACCIÓN  
**Área:** Redacción  
**Informe dirigido a:** Jefe Administrativo de Redacción  
**Creado por:** Analista de Selección

<b>Candidatos:</b>	Persona 1	<b>Edades:</b>	Edad 1
	Persona 2		Edad 2
	Persona 3		Edad 3

**Normativas:**

- El presente informe contiene datos confidenciales de uso exclusivos del área señalada y Recursos Humanos
- Este informe debe ser interpretado bajo la supervisión de Recursos Humanos.
- La información establecida en este documento tiene validez por el lapso de seis meses.
- Los datos de este reporte no deben ser considerados como afirmaciones absolutas respecto a los candidatos, deben ser validados por medio de la entrevista profunda.

**Evaluaciones aplicadas**

- Test de Factor G de Raven
- Ortografía
- Inglés
- Verbal 1
- Verbal 2

## MATRIZ DE PRONÓSTICO LABORAL

---

La matriz resume los datos finales del proceso de selección, en la primera columna encontrará los factores en los cuales fueron medidos los candidatos, la siguiente columna explica su detalle; a continuación encontrará el peso que representa cada factor en el porcentaje final del candidato respecto al puesto. Puede encontrar los puntajes bajo el nombre de cada examinado y su valor total de ajuste respecto al perfil de la posición establecido en el Manual de Pasantías.




Pasante de Redacción	Detalle	Peso	P1		P2		P3	
<b>Conocimientos</b>	Ortografía	20%	60	12	70	14	50	10
	Inglés	10%	20	2	50	5	50	5
<b>Competencias</b>	Ajuste en brechas	40%	90	36	86	34,4	76	30,4
<b>Personalidad</b>	Ajuste en brechas	30%	87	26	95	28,5	80	24
<b>TOTAL</b>			<b>76</b>		<b>82</b>		<b>69</b>	

Rango mínimo de ajuste al puesto = %70

## INTERPRETACIÓN

---

Se recomienda utilizar la siguiente tabla para interpretación de la Matriz:

Entre 80% y 90%	Alto Ajuste	
Entre 70% y 80%	Ajuste	
Menor a 70%	Poco Ajuste	

**Alto Ajuste:** La persona ha concluido la fase de pruebas psicológicas demostrando un perfil elevadamente coherente respecto al perfil ideal del cargo, por lo tanto se trata de un candidato recomendable.

**Ajuste:** El perfil del examinado encaja con la posición, sin embargo tiene factores que deben analizarse previo a la toma de decisión.

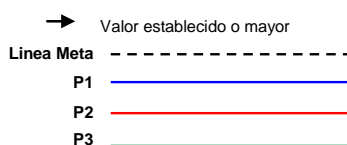
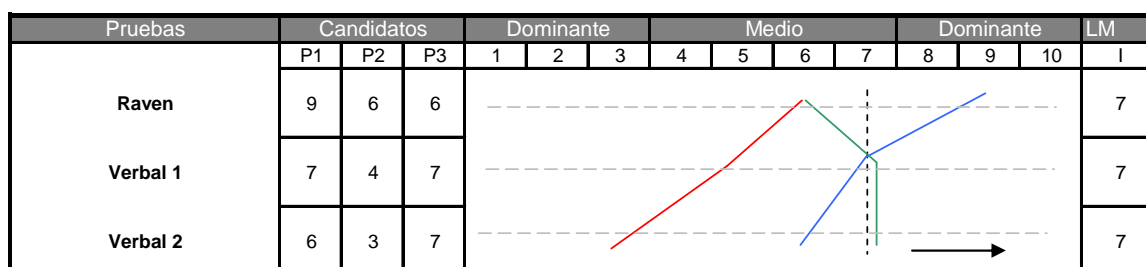
**Poco Ajuste:** El candidato evaluado muestra que sus aptitudes no empatan con las solicitadas por el perfil ideal de la posición.

## ANÁLISIS DE BRECHAS

---

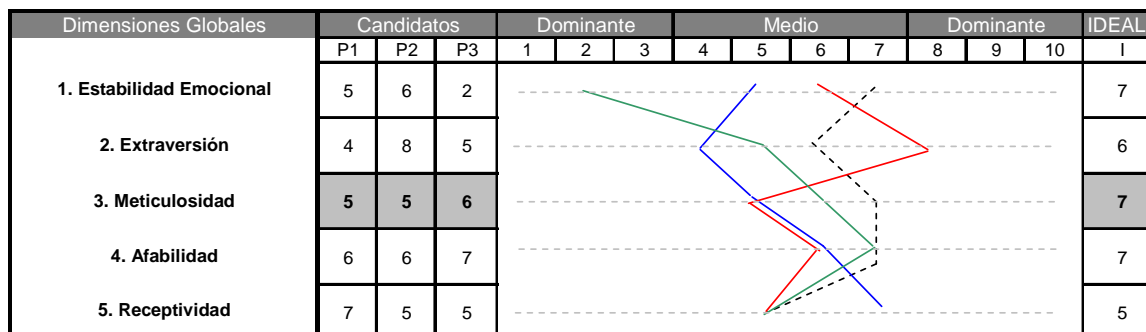
El análisis de brechas es un estudio del perfil del candidato versus el ideal dispuesto para la posición a seleccionar. A continuación encontrará los puntajes de las personas examinadas comparados con los valores requeridos para el cargo, para ello deberá fijarse en la línea meta (LM) que representa el valor mínimo que los examinados deben alcanzar en los test. A su vez, el análisis de personalidad muestra un gráfico que describe los rasgos de los evaluados en comparación con el perfil previamente determinado. Se recomienda leer los resultados de los siguientes cuadros mediante la tabla de interpretación y los cuadros de significados:

## PRUEBAS



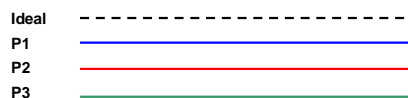
Candidatos	Porcentaje de Ajuste
Candidato 1	<b>90,48</b>
Candidato 2	<b>85,71</b>
Candidato 3	<b>76,19</b>

## PERSONALIDAD



■ Rasgo relevante para competencias de la posición

Cod.	Rasgos Primarios	P1	P2	P3
A	Reservado / Afectuoso	5	8	4
B	Pens.Concreto	6	6	3
C	Inestable / Estable	5	6	1
E	Sumiso / Dominante	4	7	5
F	Serio / Espontáneo	3	2	6
G	Descuidado / Escrupuloso	8	7	7
H	Cohibido / Emprendedor	7	6	8
I	Objetivo / Subjetivo	4	5	4
L	Confiado / Suspica	6	3	6
M	Realista / Imaginativo	9	4	2
N	Sencillo / Calculador	4	7	9
O	Sereno / Preocupado	6	6	2
Q1	Conservador / Liberal	7	5	4
Q2	-/+ Autosuficiente	8	9	7
Q3	Poca / Mucha autoimagen	5	8	9
Q4	Relajado / Tenso	6	7	5



Candidatos	Porcentaje de Ajuste
Candidato 1	<b>87.05</b>
Candidato 2	<b>95.24</b>
Candidato 3	<b>79.52</b>

## ÍNDICES DE CONTROL

Los índices de control le permitirán conocer que las personas sometidas a la evaluación del 16PF 5 han contestado sin manipular su imagen y no lo han realizado al azar.

Índice	Descripción	P1	P2	P3	Resultado
Distorsión de Imagen	Mide el grado en que el examinado manipula sus respuestas para proyectar una imagen ideal, socialmente deseable.	5	6	6	Dentro de los valores aceptables
Infrecuencia	Mide la tendencia a responder al azar las preguntas del cuestionario.	4	6	5	Dentro de los valores aceptables

## DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES GLOBALES DE PERSONALIDAD

Dimensiones Globales	Polo bajo Definición de puntuaciones bajas ( Decatipos 1 -3)	Polo alto Definición de puntajes altos ( Decatipos 8 -10)
<b>Estabilidad emocional</b> Regular las propias emociones de manera adaptativa	Bajo autocontrol, baja tolerancia al estrés, reacciones emocionales intensas, bajo desempeño en situaciones de presión, actitud frecuente de preocupación, dificultad para inhibir impulsos	Alto autocontrol, alta tolerancia al estrés, reacciones emocionales controladas, alto desempeño en situaciones de presión, actitud relajada y tranquila, facilidad para inhibir impulsos agresivos y hostiles.
<b>Meticulosidad</b> Actuar con planificación, organización, minuciosidad y detalle.	Actuar de forma improvisada, resolviendo las cosas en el camino, poca tolerancia a la autoridad y la aplicación de controles, evidenciar poco esfuerzo para mejorar el trabajo, mostrar niveles de desempeño variables, tendencia al descuido y a la desorganización.	Actuar con planificación previa y de manera sistemática, alta tolerancia a la autoridad y la aplicación de controles, evidenciar mucho esfuerzo por mejorar el trabajo, mantener niveles constantes de desempeño, estilo de actuación planificado, meticulado y organizado.
<b>Afabilidad</b> Tratar a los demás de manera cálida y cordial. Exresar sentimientos de aprecio por los demás.	Tratar a los demás de una manera fría y poco interesada, inhibir manifestaciones de cordialidad con los demás, mostrar poco interés en atender las necesidades de los demás, evidenciar poca predisposición para ayudar a los demás.	Utilizar fórmulas de cortesía en el trato interpersonal, expresar maneras cordiales y amigables con los demás, cooperar activamente con los demás, mostrar sensibilidad o simpatía con las necesidades de los demás.
<b>Receptividad</b> Evidenciar apertura hacia las personas, las ideas, los sentimientos, la imaginación y el cambio.	Poco abierto a nuevas ideas o enfoques, aferrado a sus propios esquemas de pensamiento, poco tolerante con la diversidad, duro de cambiar, preferencia por el status quo.	Abierto a nuevas ideas o enfoques, capaz de cambiar y evolucionar sus ideas o creencias, favorable al cambio, tolerante con la diversidad de situaciones y personas, maneja esquemas flexibles de pensamiento.

**Anexo 9**



Quito, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Estimado  
Presente.-

La Gerencia de Recursos Humano de Grupo El Comercio C.A. te saluda cordialmente, y te agradece la participación en el proceso de selección de personal, el mismo que ha dispuesto de candidatos de gran nivel profesional tornándose en un evento muy competitivo para la Compañía.

Deseamos informarte que tras una deliberación exhaustiva, hemos ocupado la vacante laboral a la que aplicaste. Esto quiere decir que la compañía ha designado que tu hoja de vida permanezca en la base de datos de personal para una futura aplicación.

Esperamos seguir contando con tu interés en formar parte de Grupo El Comercio C.A. y agradecemos nuevamente la disposición presentada durante el procedimiento.

Saludos cordiales,

Recursos Humanos  
Grupo El Comercio C.A.

## **MANUAL DE SELECCIÓN**

### **Programa de Pasantías**

#### **1. POLÍTICAS GENERALES**

- 1.1. Cada jefatura de área es la responsable de comunicar a Recursos Humanos si algún pasante decide terminar su período de pasantías antes del plazo establecido.
- 1.2. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos validar y aprobar las necesidades de creación de vacantes de pasantía establecidas por las Gerencias respectivas.
- 1.3. Recursos Humanos tiene un plazo de diez días laborales para realizar un proceso de selección de pasantías.

#### **2. NECESIDADES DE PERSONAL**

- 2.1. La Gerencia o jefatura solicitante entregará un formato de requisición de personal debidamente lleno, estableciendo los requisitos básicos de la posición.
- 2.2. Selección de personal comenzará el proceso de búsqueda previamente a la salida de un pasante mediante la revisión de fechas de término de contratos de pasantes.

#### **3. RECLUTAMIENTO**

- 3.1. Es la obligación de Recursos Humanos establecer contacto con las Universidades con las que se disponga convenio vigente con el fin de reclutar los estudiantes que posean mérito en sus calificaciones.
- 3.2. Las fuentes de reclutamiento de persona l son:
  - a) Contacto con Centros de Educación Superior
  - b) Base de datos (archivo electrónico)
  - c) Carpetas entregadas en las instalaciones de la Empresa
  - d) Ferias de Universidades

e) Internet (convenio con páginas Web para oferta de empleos)

#### **4. PERFIL DE SELECCIÓN**

- 4.1. El perfil de selección está previamente establecido en el manual de funciones del programa de pasantías.
- 4.2. La jefatura de área y selección de personal tienen la responsabilidad de realizar el proceso de selección sobre la base del análisis de cargo establecido en el manual de funciones y realizar correcciones bajo la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos

#### **5. RESTRICCIONES**

- 5.1. No se podrá reclutar familiares de trabajadores con quienes exista una relación de hasta cuarto grado de consanguinidad, ni personas con quienes exista una relación de hasta segundo grado de afinidad.

#### **6. PROCESO DE SELECCIÓN**

- 6.1. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos establecer y revisar el estado de los contratos de pasantía con el fin de planificar las contrataciones de pasantes a través del tiempo.
- 6.2. Los postulantes deben llenar el formulario de “solicitud de empleo” y firmarla declarando que la información establecida es real.
- 6.3. Los candidatos pre-seleccionados deben rendir pruebas de aptitud, conocimiento y personalidad, según lo determine la Gerencia de Recursos Humanos. Estas pueden ser:
  - a) Pruebas de potencial y de personalidad
  - b) Pruebas de Inglés, ortografía, 16PF
- 6.4. Es un deber de Recursos Humanos analizar la confiabilidad de las pruebas psicológicas que establezca para el proceso de selección.
- 6.5. Selección de personal realizará una entrevista técnica que avalice el procedimiento de pruebas y que informe al candidato las condiciones de la posición vacante.

6.6. Recursos Humanos será el responsable de remitir al jefe de área solicitante una terna finalista para su decisión.

6.7. La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de comunicar a los candidatos pre-seleccionados no contratados, la decisión tomada.

## **7. INFORMES Y ENTREVISTAS**

8.2. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos elaborar e informar a la Gerencia solicitante los resultados de las pruebas de selección, incluyendo en el informe:

- a) Matriz de evaluación
- b) Análisis de pruebas psicológicas
- c) Análisis de personalidad
- d) Cuadros comparativos de los resultados entre los candidatos.

8.3. La Gerencia o jefatura solicitante realizará una entrevista técnica con los candidatos finalistas, llenará y firmará el formato “reporte de entrevista” estableciendo calificaciones por cada candidato.

8.4. La Gerencia solicitante, con el asesoramiento de la Gerencia de Recursos Humanos, decidirá la mejor alternativa en caso de existir más de un candidato idóneo.

## **9 CONTROL**

9.1. Selección de personal es responsable de remitir datos seguimiento del Programa de pasantías a las autoridades correspondientes.

## **10 INDUCCIÓN**

10.1. Recursos Humanos es el responsable de realizar el proceso de selección de personal a todos los pasantes de la Empresa, quienes deberán participar de manera obligatoria.

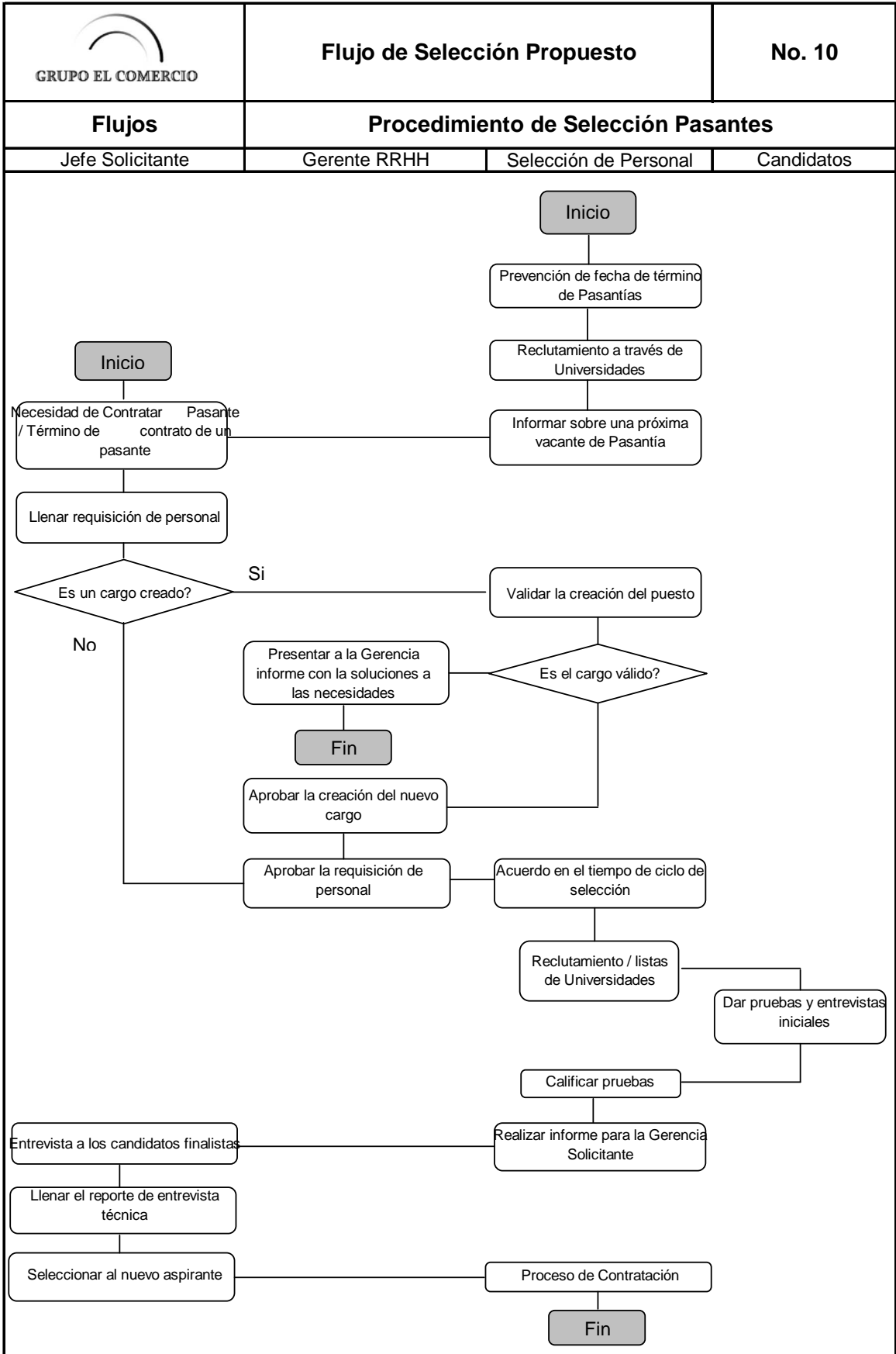
10.2. El procedimiento de inducción del programa de pasantías por parte de Recursos Humanos es igual al establecido para personal fijo.

10.3. El proceso de inducción de personal debe cubrir diferentes etapas, entre las cuales están:

- a) Apertura del evento de inducción
- b) Bienvenida al personal que ingresa
- c) Presentación de los asistentes a la inducción
- d) Presentación del video "SOMOS"
- e) Presentación de la composición de la Empresa: áreas existentes, sus funciones y los procesos básicos de cada una.
- f) Presentación del video corporativo
- g) Recorridos por las instalaciones
- h) Visita e indicaciones sobre el dispensario médico
- i) Visita a la central telefónica
- j) Visita al área de Recursos Humanos (entrega de tarjetas de identificación, información para apertura de cuentas bancarias, indicación de los documentos requeridos para la contratación).

10.4. Selección de personal tiene la responsabilidad de coordinar una reunión entre el nuevo pasante y su tutor asignado para la inducción en el puesto de trabajo.

10.5. Cada tutor tendrá la obligación de dar a conocer a Recursos Humanos la conclusión del proceso de inducción brindada en el área.





Quito, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Estimado  
NOMBRES  
Presente.-**

Le comunicamos que Ud. ha sido designado por Recursos Humanos para participar en el proceso de evaluación del desempeño del pasante: NOMBRES COMPLETOS quien ha venido desempeñando sus funciones en el área de: NOMBRE DEL ÁREA.

El propósito del proceso de evaluación consiste en calificar el rendimiento del pasante en las funciones establecidas para el cargo y principalmente en las habilidades que ha desarrollado en el transcurso de su pasantía para lo cual se adjunta un formulario de competencias y una encuesta. Por favor leer cuidadosamente las siguientes normativas:

- Los documentos adjuntos son estrictamente confidenciales, se prohíbe su distribución.
- Si Ud. no guarda relación laboral directa con el pasante comuníquelo a Recursos Humanos
- Revise que el nombre de la encuesta corresponde a la persona que le ha designado en la presente carta.
- Lea con cuidado las instrucciones establecidas en el formulario de evaluación especialmente diseñada para el programa de pasantías.
- Califique con un criterio neutral, no permita que sus calificaciones se vean influenciadas por su relación interpersonal con el Pasante.
- **No comunique al pasante sus calificaciones en la encuesta.**

El programa de pasantías establecerá contacto con el pasante para comunicarle los resultados de su evaluación.

Se le solicita entregar los resultados de la encuesta hasta el día. FECHA, y participar en la reunión de informe de evaluación que Recursos Humanos ha designado en el día. FECHA. Donde se establecerá la decisión de contratación del pasante.

Gracias por su colaboración,

Atte,

Gerencia de Recursos Humanos  
Programa de Pasantías



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PROGRAMA DE PASANTÍAS**

**CREADO POR:** Analista de Selección

**TOMADO DE:** Encuesta de competencias (SOCIOMÉTRIKA S.A., Moreno Jaime 2007)

**NORMATIVAS:**

- El presente manual contiene datos confidenciales de uso exclusivos del área señalada en la encuesta adjunta y Recursos Humanos
- Este documento debe ser interpretado bajo la supervisión de Recursos Humanos.
- La información establecida en este documento puede ser entregada a los ocupantes de pasantías bajo la autorización de Recursos Humanos.
- Las fichas de perfil son para uso exclusivo de Recursos Humanos

**MÉTODOS APLICADOS**

- Evaluación de 360°

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

**Definición:** Son habilidades o destrezas aplicadas al ámbito laboral que una persona requiere para efectuar un buen desempeño en una posición de trabajo.

**Objetivo:** Realizar una evaluación del desempeño del pasante que se le ha asignado con miras a establecer la viabilidad de su contratación.

### INSTRUCCIONES

- Realice todas sus contestaciones en la encuesta adjunta.
- Revise el título “hetero – evaluación” o “autoevaluación”, en el primer caso Ud. evaluará a otra persona, en el segundo caso Ud. evaluará sus propias competencias.
- El formulario recoge un total de once competencias, de las cuales Ud. evaluará únicamente las que constan en la encuesta.
- Observe el número de la competencia en la encuesta y búsquela en este formulario. Por ejemplo, si en la hoja de respuestas dice que debe evaluar las competencias: 5, 8 y 10, usted debe buscar estas competencias en el presente formulario, leer los descriptores y consignar sus respuestas en la encuesta adjunta.
- Las competencias se presentan en un formato donde consta el número de la competencia, su nombre y definición corta.
- Adelante encontrará los tres niveles correspondientes a cada competencia: bajo, medio y alto, con una descripción del nivel que Ud. deberá leer cuidadosamente.
- En la parte inferior del cuadro de cada competencia encontrará dos números por cada nivel (1 -2) que corresponden a la tendencia que Ud. deberá diferenciar. De tal manera Ud. deberá señalar 1 cuando considere que la persona tiende a un valor menor en el nivel o 2 cuando percibe que la persona evidencia comportamientos que le sitúan en el valor mayor dentro del nivel.
- Las personas que usted evalúe también serán evaluadas por otros informantes, de modo que usted NO debe reunirse con la persona para evaluarla.
- La encuesta le solicitará redactar las sugerencias que Ud. considera importantes para mejorar el desempeño, se le solicita puntualizar aspectos que se puedan mejorar sin recurrir a calificativos sobre la persona evaluada.

- Si Ud. es tutor o jefe directo del pasante deberá llenar la última sección de la encuesta, aclarando los objetivos planteados en el inicio del período laboral y su nivel de cumplimiento.
- Los resultados de la evaluación se darán a conocer mediante la supervisión de Recursos Humanos y con la debida confidencialidad.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### 1. **COMPETENCIAS GENÉRICAS** *(estas competencias serán medidas en todo el personal del Programa de Pasantías)*

<b>9. Competencia clave: Trabajo en Equipo (TE)</b> <i>Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás</i>					
NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO	
Evita trabajar con otros. Muestra preferencia por trabajar de manera aislada. Cuando está en grupo, realiza pocos aportes o intercambios. Efectúa su trabajo sin coordinar con los demás. Muestra desinterés en las metas del grupo.		Trabaja la mayoría de veces, de manera coordinada e intercambia información con los demás.		Trabaja con los demás de manera coordinada. Intercambia información de manera activa. Sugiere acciones para solucionar los problemas del equipo. Clarifica las metas del equipo. Apoya a los demás de buen agrado y de manera efectiva.	
1	2	1	2	1	2

<b>10. Competencia clave: Autocontrol (AT)</b> <i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas</i>					
NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO	
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, irritabilidad, etc. Se enfada con facilidad o reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas.		Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada.		Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones.	
1	2	1	2	1	2

<b>11. Competencia clave: Apertura al Aprendizaje (AA)</b> <i>Aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño</i>					
NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO	
No escucha las sugerencias ni las retroalimentaciones recibidas. Se justifica o se aferra a prejuicios o ideas sin hacer el menor esfuerzo por cambiar de actitud.		Es receptivo y abierto a la mayoría de sugerencias. Cambia de conducta o actitud como consecuencia de ello.		Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación, y escucha sin ponerse defensivo.	
1	2	1	2	1	2

## 2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

12. Competencia clave: Comunicación Verbal (CV) <i>Hablar de manera clara, hilada y comprensible</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
No habla con claridad, no se le entiende o se expresa con palabras vulgares. Su discurso no es concatenado ni lógico.	Habla de manera clara y comprensible. En ocasiones no se explica del todo.	Habla con claridad y de forma comprensible. Su discurso es coherente, lógico y adaptado al nivel de los interlocutores.
1 2	1 2	1 2

13. Competencia clave: Comprensión Lectora (CL) <i>Leer y comprender el contenido de textos y documentos</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
No lee los documentos requeridos o sus explicaciones demuestran una baja comprensión del material leído.	Sus comentarios demuestran una comprensión del material de lectura entregado. En pocas ocasiones sus comentarios sugieren que no comprendió del todo lo leído.	Sus comentarios demuestran una comprensión completa del material de lectura entregado. Tiene la capacidad de sintetizar con precisión lo leído y explicarlo con claridad.
1 2	1 2	1 2

14. Competencia clave: Comunicación Escrita (CE) <i>Escribir documentos de trabajo según estándares ortográficos, gramaticales y sintácticos</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Los documentos que escribe están mal redactados y no se entiende lo que quiere expresar.	Escribe con claridad la mayoría de veces. En ocasiones, sus ideas escritas no son del todo claras.	Redacta de manera clara y comprensible. Expresa sus ideas con precisión, mostrando un manejo competente de estándares sintácticos y ortográficos.
1 2	1 2	1 2

15. Competencia clave: Escucha Activa (EA) <i>Escuchar lo que otra persona dice y formular preguntas interactivas</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
No deja hablar a los demás, los interrumpe cuando hablan. No toma en cuenta lo dicho por los demás ni hace preguntas que muestren interés en lo dicho por otros. Monopoliza los diálogos.	Por lo general escucha lo que dicen los demás, tomando en cuenta sus opiniones y haciendo preguntas pertinentes. En ocasiones interrumpe o tiende a monopolizar el diálogo.	Escucha con atención a los demás. Hace preguntas que muestran interés en los demás. Toma en cuenta lo dicho y no interrumpe a los demás cuando hablan.
1 2	1 2	1 2

<b>5. Competencia clave: Búsqueda de Información (BI)</b> <i>Buscar y obtener la información necesaria para realizar el trabajo</i>		
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>
No busca la información que necesita para hacer su trabajo. No tiene registros para almacenar la información requerida en su trabajo.	Busca y obtiene la información que necesita para hacer su trabajo.	Tiene procedimientos para obtener de manera periódica la información que necesita en su trabajo. Cuando necesita información, despliega el esfuerzo necesario para obtenerla.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

<b>6. Competencia clave: Organización de la Información (OI)</b> <i>Estructurar, clasificar u ordenar la información para su uso</i>		
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>
No organiza, registra ni clasifica la información que maneja. Esta es dispuesta de manera aleatoria, sin estructura, orden ni seguridad. La información está desperdigada, perdida o es difícil de recuperar.	Organiza, registra o clasifica la mayoría de la información que maneja. Necesita organizar, registrar o clasificar de mejor manera alguna información bajo su responsabilidad.	Organiza, registra o clasifica de manera sistemática la información que maneja. Usa registros o procedimientos para hacer un manejo técnico de los datos e informaciones que están bajo su responsabilidad.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

<b>7. Competencia clave: Mantenimiento de Equipos (ME)</b> <i>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido</i>		
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>
Los mantenimientos que ejecuta son principalmente para reparar averías que no ocurrirían si hubiera dado el mantenimiento oportuno.	Da mantenimiento de manera oportuna y efectiva. En ocasiones se retrasa en dar mantenimiento o el mantenimiento dado no es efectivo.	Realiza rutinas de mantenimiento preventivo principalmente. Los mantenimientos son ejecutados con oportunidad y según estándares técnicos.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

<b>16. Competencia clave: Orientación al Servicio (OS)</b> <i>Atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás</i>		
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>
No atiende a los demás o no hace el esfuerzo necesario para satisfacer los requerimientos de los demás. No muestra conductas de cortesía o servicio con los demás.	Es servicial y atento con los demás, la mayoría de veces.	Es servicial y cortés con los demás. Despliega el esfuerzo necesario para satisfacer los requerimientos presentados e indaga si la ayuda / servicio ofrecido ha sido efectivo.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

<b>9. Competencia clave: Manejo de Recursos Materiales (MM)</b> <i>Cuidar o usar apropiadamente los equipos, locales, instalaciones, accesorios y otros materiales necesarios para realizar ciertos trabajos</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
No cuida ni usa de manera adecuada los equipos / recursos a su cargo. Tiene a su haber algunos errores. No cuida los materiales de oficina asignados generando desperdicio.	Cuida los equipos / recursos a su cargo aplicando los procedimientos establecidos. En ocasiones su nivel de cuidado no es el mejor. Generalmente minimiza el desperdicio.	Cuida o utiliza los equipos / recursos a su cargo con el mayor esmero o seguridad. No tiene a su haber errores en este sentido. Cuidadoso con los materiales de oficina, evita el desperdicio.
1 2	1 2	1 2

<b>17. Competencia clave: Inspección de productos (IP)</b> <i>Inspeccionar y evaluar calidad de los productos</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
No revisa con minuciosidad todos los aspectos defectuosos de los productos. Tiene a su haber algunos errores. Omite la corrección de desperfectos.	Realiza la inspección de calidad de productos aplicando los procedimientos establecidos. En ocasiones su nivel de cuidado no es el mejor.	Revisa los desperfectos en la calidad de los productos de manera muy cuidadosa y enfocado al detalle en todo momento. No tiene a su haber errores en este sentido.
1 2	1 2	1 2

**NO ESCRIBA NADA EN ESTE DOCUMENTO**



**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PROGRAMA DE PASANTÍAS**

<b>Nombres:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Gerencia:</b>	<b>Área:</b>
<b>CI:</b>	<b>Tipo de evaluación:</b>

Ud. ha sido designado para evaluar a la siguiente persona:

**Evaluado:**

**Área:**

- En primer lugar encontrará un cuadro con las competencias del cargo designado para la evaluación.
- Remítase a las instrucciones del formulario para proceder marcando con una equis el nivel que Ud. considera apropiado.

**COMPETENCIAS**

<b>PASANTE DE REDACCIÓN</b>		<b>NIVEL</b>					
		<b>Bajo</b>		<b>Medio</b>		<b>Alto</b>	
		1	2	1	2	1	2
<b>UNIVERSAL</b>	Aprendizaje activo						
	Trabajo en equipo						
	Autocontrol						
<b>ESPECÍFICAS</b>	Lectura						
	Escucha Activa						
	Escritura						
	Búsqueda de Información						
	Organización de la información						

## SUGERENCIAS

- Describa las sugerencias que permitan mejorar el desempeño al evaluado:

---

---

---

---

## PARA USO EXCLUSIVO DE JEFES O TUTORES DE PASANTÍA

- A continuación se presenta un cuadro donde debe establecer los objetivos planificados en la inducción de pasantía.
- Señale sus observaciones respecto al cumplimiento de los objetivos señalados puntualizando los argumentos de evaluación.
- Señale un nivel de cumplimiento del 1 al 3 según la siguiente descripción

1. Poco satisfactorio
2. Medianamente satisfactorio
3. Muy satisfactorio

## OBJETIVOS

Objetivos	Observaciones	Cumplimiento		
		1	2	3

Anexo 14



<b>FICHA DE REUNIÓN DE EVALUACIÓN</b>	
Los resultados presentados en el informe de evaluación son positivos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
El candidato está terminando su carrera profesional?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
El candidato ha cumplido los objetivos planificados para el período?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
La actitud de servicio del pasante ha sido la óptima?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
El pasante ha asimilado los conocimientos necesarios para desempeñar un cargo fijo?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
El candidato cumple con los requisitos del cargo vacante?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Calificación ____ / 10	
<b>Decisión final:</b>	Contratación Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Candidato pendiente: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
_____ Evaluador 1	_____ Evaluador 2
_____ Evaluador 3	_____ Evaluador 4
_____ Recursos Humanos	



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PROGRAMA DE PASANTÍAS**

**PASANTE:** Paola Isabel Muñoz Guevara

**AREA:** Redacción El Comercio

<b>EVALUADORES:</b>	<b>Jefe de Área:</b>	Pedro Daza
	<b>Tutor:</b>	Dimitri Barreto
	<b>Compañera:</b>	Paola Pozo
	<b>Cliente interno:</b>	Carla Maldonado

**CREADO POR:** Analista de Selección y Desarrollo

**NORMATIVAS:**

- El presente informe contiene datos confidenciales de uso exclusivos del área señalada en la encuesta adjunta y Recursos Humanos
- Este documento debe ser interpretado bajo la supervisión de Recursos Humanos.
- La información establecida en este documento puede ser entregada a los ocupantes de pasantías bajo la autorización de Recursos Humanos.

**MÉTODOS APLICADOS**

- Evaluación de 360°

## DATOS GENERALES

En la tabla se aprecian las calificaciones directas realizadas por los evaluadores:

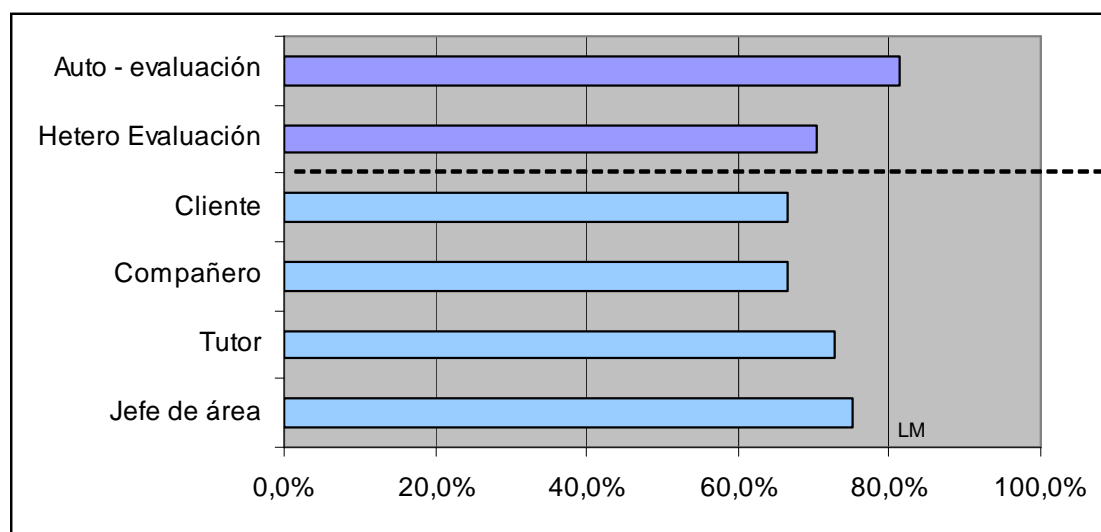
Hetero - evaluación	Trabajo en equipo	Autocontrol	Lectura	Escucha Activa	Escritura	Bús.de Información	Org. de la información	TOTAL
Jefe de área	4	4	6	4	4	3	6	4,5
Tutor	5	3	6	5	5	3	4	4,4
Compañero	3	5	5	5	3	4	3	4,0
Cliente	4	4	5	4	5	4	3	4,0
								<b>4,2</b>

<b>Auto - evaluación</b>	5	5	6	4	5	4	5	<b>4,9</b>
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

## RESUMEN

El siguiente resumen ha transformado los valores anteriores en porcentajes finales de evaluación donde el 80% corresponde al nivel ideal esperado:

Hetero - evaluación	Porcentaje
Jefe de área	75,0%
Tutor	72,9%
Compañero	66,7%
Cliente	66,7%
<b>Hetero Evaluación</b>	<b>70,3%</b>
<b>Auto - evaluación</b>	<b>81,3%</b>



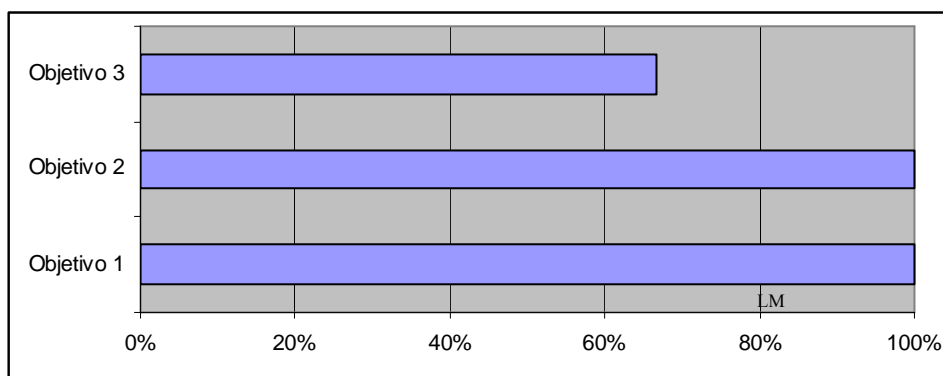
LM: Línea Meta 80%

## MEDICIÓN DE OBJETIVOS

A continuación se presenta el cumplimiento del pasante en los objetivos planteados para su período:

No.	OBJETIVOS	P	Total
1	Realizar diez notas semanales con equivocaciones mínimas sujetas a edición	3	100%
2	Estudiar el manual de estilo de redacción y aplicarlo a las notas	3	100%
3	Realizar una agenda de contactos de fuentes de información	2	67%
			<b>89%</b>

LM: Línea Meta 80%



La gráfica muestra el nivel de cumplimiento de los objetivos en contraste con su meta ideal igual al 80%.

## SUGERENCIAS:

La evaluación del pasante arrojó las siguientes sugerencias de importancia:

---

---

---

---

## **MANUAL DE EVALUACIÓN**

### **Programa de Pasantías**

#### **8. POLÍTICAS GENERALES**

- 8.1. Recursos Humanos tiene la responsabilidad de realizar un seguimiento continuo sobre la culminación de los contratos de pasantía.
- 8.2. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño de todos los pasantes de la Empresa.
- 8.3. Recursos Humanos tiene un plazo de quince días previos al término del contrato de pasantías para realizar el proceso de evaluación.

#### **9. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN**

- 9.1. La Gerencia de Recursos Humanos designará los evaluadores que formarán parte de la evaluación del pasante mediante el modelo de 360°
- 9.2. Desarrollo organizacional confirmará el grado de relación laboral entre los pasantes y sus evaluadores.
- 9.3. Será responsabilidad del tutor de un pasante establecer los objetivos del período al inicio del período.
- 9.4. Desarrollo Organizacional deberá enviar una comunicación explicativa a los evaluadores donde se indique los siguientes puntos:
  - 9.4.1. Propósito de evaluación
  - 9.4.2. Pasante asignado
  - 9.4.3. Instrucciones del procedimiento
  - 9.4.4. Normas básicas
  - 9.4.5. Fechas de entrega de documentos de evaluación.

9.5. Recursos Humanos deberá encargarse de la entrega de la comunicación adjuntando los instrumentos de evaluación técnica diseñados para el caso.

9.6. Los evaluadores tienen el deber de realizar la evaluación guardando confidencialidad de la información y entregar los documentos antes de la fecha indicada.

9.7. Los tutores o jefes de área tienen la responsabilidad de medir los objetivos planificados con el estudiante al inicio de su contrato.

9.8. Recursos Humanos tiene la obligación de receptar los datos y tabularlos para su presentación formal.

9.9. Desarrollo Organizacional deberá coordinar la reunión de evaluación bajo el siguiente orden:

9.9.1. Bienvenida

9.9.2. Presentación de informe

9.9.3. Debate de evaluación

9.9.4. Decisión final y firma de documentos

9.10. La Gerencia de Recursos Humanos tendrá la potestad de cambiar los instrumentos diseñados para la medición de desempeño.

## **10. CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO**

10.1. Los jóvenes profesionales que obtengan resultados iguales o mayores al ochenta por ciento de su evaluación del desempeño serán considerados inmediatamente como candidatos recomendados para las vacantes disponibles en la Organización.

10.2. Si la Empresa no tiene vacantes disponibles al momento de finalizar el proceso de evaluación, el pasante será considerado como pendiente para las próximas necesidades de personal.

10.3. Las jefaturas o tutorías del Programa tienen la obligación de brindar a los jóvenes una retroalimentación constructiva de su desempeño sin establecer calificativos peyorativos respecto a los jóvenes.

## **11. CONTROL**

11.1. El área de Desarrollo Organizacional deberá mantener un control y seguimiento sobre el correcto funcionamiento del sistema de evaluación.

