

26  
2ej

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



## PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
COORDINACION

*Handwritten signature*

★ NOV. 15 1987 ★

SECRETARIA DE  
ASUNTOS ESCOLARES

T E S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A  
NORMA MENESES MAZA

MEXICO, D. F.

1987



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## C O N T E N I D O

*Introducción*

*Definición de conceptos*

### *CAPITULO I El proceso de capacitación*

#### *1.- Detección de necesidades de capacitación*

*1.1 Selección y aplicación de técnicas e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación*

*1.2 Recopilación e interpretación de datos*

*1.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación*

#### *2.- Planificación de las actividades de aprendizaje*

*2.1 Especificación de objetivos*

*2.2 Estructuración de contenidos*

*2.3 Selección de técnicas y materiales didácticos*

*2.4 Elaboración del esquema didáctico*

*2.5 Importancia de la formación de instructores*

#### *3.- Conducción y coordinación de las actividades de aprendizaje*

#### *4.- Evaluación y seguimiento de la capacitación*

### *CAPITULO II Propuesta de una estrategia para el seguimiento de la capacitación*

*Propósito de la estrategia*

*Esquema de seguimiento de la capacitación*

#### *1.- Determinación de los objetivos del seguimiento*

#### *2.- Identificación de las condiciones en las que se efectuará el seguimiento.*

#### *3.- Selección de instrumentos y técnicas*

#### *4.- Elaboración de instrumentos y procedimientos para su aplicación.*

#### *5.- Programación y aplicación de instrumentos*

#### *6.- Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes*

*Elaboración del informe*

### *CAPITULO III Propuesta para la aplicación de la estrategia de seguimiento en el Servicio Nacional de Empleo*

#### *1.- El Servicio Nacional de Empleo*

*1.1 Bases legales para la creación del Servicio Nacional de Empleo*

*1.2 Justificación para el establecimiento del Servicio Nacional de Empleo*

*1.3 Estructura de un Servicio Estatal de Empleo*

*1.4 El proceso de capacitación en el Servicio Nacional de Empleo*

*1.5 Actividades didácticas que se llevan a cabo para impartir la ca  
pacitación*

*2.- Diseño de seguimiento de la capacitación en dos de los proyectos asig  
nados al Servicio de Empleo*

*2.1 Determinación de los objetivos del seguimiento*

*2.2 Identificación de las condiciones que presenta el Servicio de Em  
pleo*

*2.3 Selección de los instrumentos y técnicas para el seguimiento de  
proyectos*

*2.4 Elaboración de instrumentos y procedimientos para obtener la in  
formación*

*2.5 Programación y aplicación de instrumentos*

*2.6 Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes*

*Elaboración de informe final*

***Conclusiones***

***Citas***

***Bibliografía***

## INTRODUCCION.

*El desarrollo de este trabajo parte de una situación real derivada del proceso de capacitación. Al concluir las etapas del proceso (detección de necesidades, planeación del aprendizaje, conducción del evento y evaluación inmediata), se considera finalizada la capacitación.*

*Mucho se ha escrito sobre las fases del proceso de capacitación, sin embargo, las actividades se dirigen hacia un grupo de personas (capacitandos) que tienen fácil acceso al instructor o centro capacitador.*

*En este trabajo se desea plantear la situación de proporcionar capacitación a personas que físicamente se encuentran lejos de la institución capacitadora y se desea conocer por un lado, con qué eficiencia los capacitandos desarrollan las funciones del puesto para el cual fueron capacitados y por otra parte, detectar deficiencias o necesidades de capacitación para determinar las medidas correctivas necesarias.*

*En este caso surgen ciertas interrogantes que no se contemplan en la literatura existente sobre el tema, tales como cuándo y cómo se debe evaluar a los capacitandos para saber si la capacitación dio los resultados que se esperaban, cómo se detectarían las necesidades de capacitación en cubiertas de personas que se encuentran a kilómetros de distancia del centro capacitador y qué técnicas e instrumentos se podrían utilizar para evaluar al personal capacitado.*

*Dar respuesta a estas interrogantes es la intención de este trabajo, el que tiene como propósito, proponer una estrategia para conocer los resultados a corto y mediano plazo, del proceso de capacitación en el desempeño de las funciones del personal capacitado, que geográficamente se encuentra lejos del instructor o de la institución capacitadora y haga posible asegurar la actualización del personal capacitado mediante la oportuna detección de necesidades de capacitación.*

*Para ello, en la primera parte se expondrán las etapas que componen el proceso de capacitación, mediante las cuales diferentes autores explican lo que debe hacerse para llevarlo a cabo.*

*En la segunda parte se desarrollará la propuesta de la estrategia para el seguimiento de la capacitación, mencionando algunos de los instrumentos que podrían utilizarse, los procedimientos para su aplicación, así como los elementos que deberá contener el informe final, que nos permitan conocer de manera estructurada los resultados obtenidos.*

*En la parte final se hace la presentación del Servicio Nacional de Empleo, cuyo caso es nuestro marco de referencia y se ejemplificará la forma en la que deberán realizarse las actividades de seguimiento en dos de los proyectos asignados al Servicio de Empleo.*

*El Servicio Nacional de Empleo es un sistema constituido por Servicios de Empleo ubicados en cada entidad federativa.*

*Un Servicio de Empleo es una unidad administrativa que tiene entre otros objetivos los de vincular a los solicitantes de empleo con los oferentes de empleo, propiciando la colocación de los trabajadores mediante la concertación de acciones de capacitación, el conocimiento del mercado de trabajo en la entidad y la orientación de los trabajadores sobre aquellas ocupaciones más demandadas y sobre los centros de capacitación a los que pueden acudir para actualizar o reconvertir sus conocimientos y habilidades.*

*El Sistema Nacional está integrado por 31 entidades federativas, mediante la firma de un Acuerdo de Coordinación celebrado entre el titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y los Gobernadores de los Estados.*

*En el Acuerdo se establece que la Secretaría del Trabajo a través del Servicio Nacional del Empleo deberá proporcionar asesoría técnica y capacitación al personal integrante de los Servicios Estatales de Empleo, así como otorgar una parte del financiamiento para el funcionamiento de los mismos.*

*Es en este marco en el que se presenta la necesidad de conocer cuáles son los resultados obtenidos de la capacitación y por ello en la parte final de este documento se presentará como ejemplo de aplicación de la estrategia de seguimiento, el caso concreto del Servicio Nacional de Empleo.*

*Definición de conceptos.*

*A continuación se presentan las definiciones de los conceptos que frecuentemente utilizaremos, con el propósito de determinar la forma en que deberán ser entendidos para los fines de este trabajo.*

*Adiestramiento.- En la definición proporcionada por Robert L. Craig Lester Bittel ( 1 ) "entrenamiento y adiestramiento tendrán la misma acepción equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una*

*operación de tipo mecánico, sin requerirse la creación de soluciones a situaciones problemáticas\*.*

*Se denomina también adiestramiento a la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. ( 2)*

*Capacitación.- Tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, es decir, el adiestramiento se ve adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas. ( 3)*

*Desarrollo.- Será la acepción más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que dentro de una organización el hombre es el límite y no la propia organización. ( 4)*

*El desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para aplicar sus conocimientos y experiencia a la resolución de situaciones nuevas y distintas.*

*Desde el punto de vista del tiempo, se puede decir que el desarrollo es a largo plazo mientras que el entrenamiento y la capacitación tienen un objetivo corto e inmediato.*

*Desde el punto de vista didáctico, la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje.*

*El proceso de enseñanza-aprendizaje es definido por Fernando Carreño ( 5) como el conjunto de las fases sucesivas del fenómeno en el que intervienen como elementos un alumno, un contenido (conocimiento, actitud, destreza por aprender) y un guía, que en los sistemas tradicionales está representado por el profesor.*

*"La enseñanza y el aprendizaje contemplados a la luz de la didáctica moderna, constituyen un proceso intencionado y sistemático que se inicia con el planteamiento de un propósito concreto y definido, y concluye con la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno, hecho que a su vez es tomado en cuenta para modificar el proceso si resulta necesario".*

Las características anteriormente señaladas son válidas para la capacitación, por lo que se puede decir que es: un proceso en el que intervienen como elementos un capacitando, un contenido y un instructor. Es asimismo un proceso intencionado y sistemático que se inicia con el planteamiento de un propósito concreto y definido (proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en el trabajador para el mejor desempeño de su trabajo y su superación profesional y personal).

**Evaluación.** - Proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información a fin de seleccionar entre distintas alternativas de decisión. ( 6)

"Desde el punto de vista educacional la evaluación se define como un proceso sistemático para determinar hasta qué punto alcanzan los alumnos los objetivos de educación. Esta definición indica que evaluación es un término mucho más amplio e inclusivo que medición. La evaluación incluye tanto las descripciones cualitativa y cuantitativa del comportamiento de los alumnos como los juicios valorativos que se refieren a la conveniencia de ese comportamiento.

La medición está limitada a descripciones cuantitativas del comportamiento del alumno. No incluye descripciones cualitativas ni implica juicios relativos a la valía o valor del comportamiento medido.

Evaluación = Descripción cuantitativa de los alumnos  
(medición) + juicios de valoración  
Evaluación = Descripción cualitativa de los alumnos  
(no medición) + juicios de valoración.

La evaluación puede o no sustentarse en la medición y cuando así es, rebasa el ámbito de la simple descripción cuantitativa. ( 7)



## CAPITULO I

### EL PROCESO DE CAPACITACION

## EL PROCESO DE CAPACITACION

Las etapas que constituyen el proceso de capacitación según Alfonso Sili ceo ( 8) son las siguientes:

- Investigación para determinar las necesidades reales existentes, que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
- Una vez señaladas las necesidades, fijar los objetivos que se de ban lograr.
- Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- Señalar la forma y método de instrucción para el curso.
- Una vez determinado el contenido y forma, y realizado el curso se deberá evaluar.
- El seguimiento o continuación de la capacitación.

Atendiendo a las necesidades de presentación de este trabajo, estas fases pueden resumirse en:

- 1.- Detección de necesidades de capacitación.
- 2.- Planificación de las actividades de aprendizaje.
- 3.- Conducción.
- 4.- Evaluación.

### 1. Detección de necesidades de capacitación.

La necesidad implica la carencia de algo, si se trata de necesidades de capacitación, indicamos que la carencia puede satisfacerse mediante una acción de capacitación.

Podemos entender la detección de necesidades como el proceso mediante el cual se precisan las relaciones existentes entre las características actuales del trabajador (conocimientos, habilidades, actitudes) y las que se requieren para el desempeño adecuado del puesto en particular y para el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales en general.

La detección de necesidades de capacitación se propone identificar y pre cisar el tipo y grado de capacitación, así como el periodo que probablemente necesitarán para satisfacer dichas carencias.

Las necesidades de capacitación podrían definirse de la siguiente manera:

- 1.- Son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser apren-

*didos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una institución.*

- 2.- *Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.*
- 3.- *También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades, que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. (9)*

*La investigación de necesidades de capacitación es el primer paso del proceso y es importante porque:*

- *Permite planificar las acciones de capacitación de un modo realista.*
- *Se constituye en orientadora de todo el proceso de capacitación.*
- *Proporciona pautas para la evaluación de las acciones de capacitación.*
- *Eventualmente proporciona información valiosa para orientar las acciones de recursos humanos en general.*

#### *Tipos de necesidades de capacitación.*

*Se pueden dividir en:*

*Necesidades manifiestas.- Son evidentes y se establecen basándose en el sentido común y recurriendo al análisis de problemas que pueden ser resueltos satisfactoriamente mediante la capacitación y que representan a los trabajadores de nuevo ingreso en la institución o los que son promovidos a puestos jerárquicamente superiores, se detectan también cuando hay cambios en el equipo o modificaciones en los procedimientos de trabajo.*

*Necesidades encubiertas.- Son aquellas que por no ser tan evidentes requieren de la utilización de ciertas técnicas para ser detectadas.*

#### *1.1 Selección y aplicación de técnicas e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.*

*Para efectuar la detección de necesidades de capacitación contamos con una variedad de técnicas e instrumentos de entre los cuales se pueden seleccionar aquellas que más se adecúen a las posibilidades de la investi-*

*gación, teniendo siempre en mente el objetivo final: obtener tanta información como sea posible basándonos en las necesidades que el grupo o los individuos tienen de incrementar sus conocimientos, habilidades o actitudes.*

*A continuación se presentan algunas de las técnicas e instrumentos que pueden ser utilizadas, explicando brevemente su forma de aplicación.*

#### *Inventario de habilidades.*

*El inventario de habilidades es resuelto generalmente por supervisores, jefes, etc., quienes están en posición favorable para hacer apreciaciones acerca de sus subordinados.*

*El inventario contiene una columna para el personal, otra para las habilidades, operaciones, tareas, etc., las que varían según el puesto y pueden ser tan amplias o específicas como se desee y una columna de observaciones, en la que se manifiestan los problemas que presentan los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. (10)*

*Se puede elaborar con escalas o grados de calificación.*

*Instrumento: Inventario de habilidades.*

#### *Análisis de puestos.*

*Consiste en describir la función genérica y las actividades específicas a desarrollar en el puesto, así como los conocimientos y habilidades que éste requiere de la persona que lo va a ocupar. Es importante considerar que un puesto es una entidad impersonal, por lo que al utilizar esta técnica para detectar necesidades de capacitación deberemos comparar los requerimientos del puesto con las características que posee la persona que lo ocupa o lo va a ocupar. Estas características están referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desarrollar eficientemente las funciones del puesto. El resultado del análisis proporciona indicadores sobre las áreas en las que la persona presenta carencia y que son susceptibles de corregirse mediante la capacitación. (11)*

*Instrumento: Perfil del puesto.*

*Los Grupos BSSS. (El nombre proviene del ruido que los grupos originan al estar discutiendo).*

*Se divide a la audiencia en grupos de cuatro o cinco personas. Cada grupo nombra un jefe y un secretario. A una señal, los grupos empiezan a*

discutir un problema dado, relacionado con sus funciones. El jefe dirige la discusión y el secretario anota todo. Al final del periodo (10 ó 15 minutos) el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de la discusión basándose en las notas del secretario. El coordinador general escribe cada punto en el pizarrón agregando una marca a los puntos que se repiten.<sup>(12)</sup> Finalmente se clasifica la lista para usos posteriores.

Instrumento: Pizarrón

**Problemas en la charola de "Entrada".**

En la charola de entrada que hay sobre el escritorio de un gerente, los mensajeros y las secretarías de la compañía dejan memoranda, reportes, notas, solicitudes y un sinnúmero de papeles que piden respuesta inmediata. Por eso se llama "charola de entrada" a esta técnica que consiste en dar al sujeto un sobre con una variedad de papeles análogos a los descritos. En un lapso como de 30 minutos, el sujeto debe manejar estas situaciones describiendo lo que ha decidido hacer para resolverlas.

Al final del tiempo se discuten las decisiones y, en la discusión es frecuente que resulten evidentes algunas necesidades de capacitación. <sup>(13)</sup>

Instrumento: Tarjetas.

**Entrevista**

Las entrevistas son fundamentalmente de tres tipos: dirigida, semidirigida y libre.<sup>(14)</sup> Cualquiera de ellas puede ser aplicada para la investigación de necesidades de capacitación, aún cuando las dos primeras pueden ser más valiosas y económicas. En todos los casos será conveniente emplear adecuadamente las técnicas de la entrevista, hacer las preguntas ordenadamente, escribiendo las respuestas para poder estudiarlas más tarde.

Instrumento: Cuestionario, Guía de entrevista.

**Representación de papeles.**

Es el procedimiento en el que dos o más personas representan un papel en una comedia que simula una situación de la vida real, en la que se da un problema presente o en proceso surgente. Puede ser un problema operacional, de comunicación o de relaciones personales. La manera como cada persona que participa en el drama maneja la situación, nos da la clave para conocer sus necesidades de capacitación. <sup>(15)</sup>

Instrumento: Documento que explique el procedimiento.

### *El estudio de casos.*

*El método del estudio de casos consiste en presentar por escrito una cuidadosa descripción de cualquier situación problemática. El sujeto debe analizar el caso, proponer posibles soluciones que muestren su habilidad y conocimientos. Sirven también para señalar los conocimientos y las habilidades que le faltan para resolver dicho caso óptimamente. (16)*

*Instrumento: Documento escrito del caso.*

### *Juntas de trabajo.*

*Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante de una persona (jefe, instructor, etc.). Esta técnica pretende que se participe activamente, mediante preguntas y sugerencias.*

*El tema debe ser cuestionable, posible de diversos enfoques o interpretaciones (no sobre cuestiones evidentes), se requiere un plan de preguntas, que los participantes conozcan el tema con antelación y el número de participantes no será mayor de doce. Su duración es aproximadamente de 45 ó 60 minutos. (17)*

*Instrumento: Guía.*

### *La encuesta.*

*Se usa para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados o para prever los efectos de planes a largo plazo. Puede limitarse a un tipo de información o a una combinación de datos. A menudo las encuestas son pasos en la secuencia de un estudio.*

*Es una técnica que sirve para indagar información con un número grande de personas mediante la aplicación de un cuestionario. Hay dos formas de someter un cuestionario a la persona que se quiere interrogar: entrevistándola o enviándole el cuestionario por correo. Ambas formas tienen sus ventajas y desventajas. En cada caso será el investigador el que decida la conveniencia de una u otra.*

*Instrumento: Cuestionario.*

### *Pláticas informales.*

*Dentro de una organización el instructor conoce a mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría. De estos diálogos surgen también ideas sobre los tipos de entrenamiento necesarios, que de otro modo no se manifestarían. El especialista debe buscar estas señales que frecuentemente son muy vagas. (18)*

### *Evaluación del trabajo.*

*La evaluación del trabajo es constante: el jefe evalúa al subordinado y éste se autoevalúa. Otros, en silencio evalúan el trabajo de ambos. Una evaluación apropiada podría desembocar en la identificación de necesidades de capacitación. Se debe propiciar pues la evaluación formal, periódica de la actuación individual en el trabajo, para lo cual es necesario desarrollar procedimientos específicos y determinar los puntos óptimos de la realización de tareas que serán usadas como punto de comparación. (19)*

#### *1.2 Recopilación e Interpretación de datos.*

*La fase de recopilación de datos se realiza simultáneamente a la investigación de necesidades ya que conforme se van aplicando las técnicas de detección se efectúa la recopilación de información.*

*Recolectar e interpretar la información captada significa resumir de manera organizada los resultados obtenidos por los instrumentos de investigación para formular las alternativas de acción. (20)*

*Al interpretar los datos concentrados tomaremos en consideración los siguientes criterios: ubicación de la estructura orgánica afectada en relación con el problema definido, número de frecuencias en que se presenta la necesidad de capacitación, importancia de la necesidad en relación con los objetivos de la organización, análisis comparativos de la necesidad en diferentes áreas de trabajo.*

#### *1.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación.*

*En medicina, diagnosticar significa determinar la índole de una enfermedad a la vista de los signos que el médico advierte. Aplicado el término en capacitación, el diagnóstico de necesidades consiste en determinar quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo deben ser capacitados.*

*El diagnóstico se realiza a partir de los datos captados en la detección de necesidades, de su concentración y su análisis, es decir, durante el desarrollo de la investigación se recaba información que al ser analizada nos brinda indicadores sobre quiénes y en qué áreas requieren capacitación.*

*El diagnóstico de necesidades de capacitación no es otra cosa que la presentación de los resultados obtenidos de la investigación o manera de informe, conteniendo además las conclusiones y recomendaciones surgidas, ex*

presadas en forma clara y preciso.<sup>(21)</sup> El informe contendrá lo siguiente:

*Quadro de presentación de los resultados obtenidos.- En el que se concentrarán de manera esquematizada los resultados de la investigación.*

*Desarrollo del informe.- En esta parte se explicarán detalladamente los pasos de la detección, se expondrán los resultados obtenidos, debiendo contener también los aspectos relevantes y los complementarios de la investigación.*

*Jerarquización de necesidades de capacitación.- En el que se especificarán en orden de importancia las necesidades de capacitación, de modo conjuntamente con las autoridades involucradas se determine posteriormente la secuencia que llevarán las acciones de capacitación a seguir.*

*Propuesta de acciones y recomendaciones generales.- Finalmente, de bemos considerar en el informe la propuesta de acciones de capacitación para satisfacer las necesidades detectadas, así como un apartado de recomendaciones generales que pueden abarcar aspectos relacionados con la programación de cursos, selección de instructores, y la determinación de los recursos financieros y materiales necesarios.*

## 2. Planificación de las actividades de aprendizaje.

Al hablar de aprendizaje se tiene que hablar de conducta. Dentro del contexto de entrenamiento comercial e industrial, se le define "como la respuesta del individuo a su ambiente. Dado un grupo de circunstancias el individuo responde en cierta forma, esto es la conducta". (22)

Del mismo modo, la capacitación es un proceso por medio del cual se espera un cambio en la respuestas de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias. Cuando el cambio se ha dado se dice que el aprendizaje ha ocurrido. La capacitación existe para provocar aprendizaje, es una secuencia de experiencias en las que el sujeto está expuesto de modo sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La conducta de ese sujeto debe cambiar durante el proceso, en algún aspecto, gracias al aprendizaje. La única forma de saber que el fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en un persona es descubriendo las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. (23)

Por estas razones es sumamente importante, al planificar las actividades de aprendizaje considerar las condiciones que hacen posible que éste se dé.



La planificación de un curso incluye la especificación de los objetivos de aprendizaje, la estructuración del contenido, la elaboración del esquema didáctico y la planificación de la evaluación.

### 2.1 Especificación de Objetivos.

El primer punto en la planificación de las actividades de aprendizaje es la especificación de los objetivos. Un objetivo es aquel propósito, fin o meta que se pretende alcanzar después de haber propiciado determinadas experiencias de aprendizaje. Es la descripción de una conducta determinada que el individuo deberá demostrar una vez terminada su instrucción. Al enunciar o establecer un objetivo será necesario especificar las destrezas, actitudes o conocimientos, en términos observables y medibles que habrá de adquirir un sujeto durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El enunciado de un objetivo debe transmitir un propósito, describir un cambio en el estudiante y definir lo que éste habrá de hacer después de haber cumplido con éxito lo expresado en el objetivo.

El instructor que emplee objetivos de aprendizaje debe enunciar cuidadosamente las conductas que desea que exhiban sus capacitandos al final del proceso de capacitación.

Los objetivos se pueden dividir en: generales, particulares y específicos.

**Objetivos Generales.**— Se definen como los propósitos amplios del programa, como el propósito final a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales y los demás elementos que interactúan antes, durante y después de la ejecución de las actividades de instrucción. (24)

**Objetivos Particulares.**— Son aquellos que se asignan a las unidades o módulos de aprendizaje que integran un curso. A cada una de éstas unidades deberá corresponder uno o más objetivos particulares. (25)

**Objetivos Específicos.**— Para alcanzar un objetivo particular hay que proceder a descomponerlo en pequeñas aproximaciones que se denominan objetivos específicos, que conducirán primero a la consecución del objetivo particular y posteriormente a la del objetivo general.

El establecimiento de objetivos sean generales, particulares o específicos deben aplicarse a cursos, unidades o temas independientemente de la duración de cada uno de ellos. (26)

Benjamin S. Bloom (27) establece una taxonomía de objetivos y señala tres dominios distintos:

- 1) Dominio de objetivos cognoscitivos
- 2) Dominio de objetivos psicomotrices
- 3) Dominio de objetivos afectivos.

El Dominio de objetivos cognoscitivos se refiere a todo aquello que está relacionado con procesos mentales o intelectuales, se refiere a informaciones, al recuerdo de hechos específicos o procedimientos. Dentro de este dominio existen seis subniveles: a) conocimiento, b) comprensión, c) aplicación, d) análisis, e) síntesis y f) evaluación.

El Dominio de objetivos psicomotrices se refiere a las habilidades físicas, incluyendo diferentes grados de destrezas físicas. Se subdivide en seis niveles que son: a) imitación, b) ejercitación, c) destreza, d) precisión, e) control, f) mecanización.

El Dominio de objetivos afectivos es aquel que hace énfasis en las actitudes, emociones y valores, los que generalmente se reflejan por medio de los intereses, deseos, preocupaciones, etc. Comprende cinco niveles: a) recepción, b) respuesta, c) valoración, d) organización, e) caracterización.

*Importancia de la redacción de objetivos de aprendizaje.*

Los objetivos deben ser el punto de partida de cualquier acción educativa, si bien es cierto que el punto de partida real es el hecho de identificar un problema dentro de la educación, establecer objetivos es la primera actividad que se debe realizar para resolver dicho problema. Los objetivos son importantes porque:

- Auxilian en la selección de los contenidos y recursos didácticos acordes con lo que se desea alcanzar.
- Permiten al estudiante saber hacia dónde va y qué es lo que se le va a pedir al finalizar el proceso.
- Constituyen la pauta para planear y elaborar los instrumentos de evaluación.
- Permiten hacer los ajustes o cambios necesarios al plan original pues siempre las acciones educativas deberán ser comparadas con el propósito inicial ya que en muchas ocasiones dichas acciones suelen alejarse o desviarse del objetivo produciendo resultados inesperados o nulos, respecto al objetivo propuesto.

- Son el fundamento de un plan de evaluación que permita comparar el producto de una acción educativa con el propósito o intento que se expresa en un objetivo.

Una evaluación no podrá realizarse en forma sistemática y organizada si no existen objetivos que definan con antelación el producto que se debe evaluar.

De acuerdo con Mager, un objetivo de aprendizaje debe describir el resultado o producto deseado, es decir, precisar qué debe hacer el alumno para demostrar que adquirió el conocimiento o habilidad por desarrollar durante el aprendizaje. A este producto se le llama conducta final y se refiere a la evidencia aceptable de haber logrado el objetivo. (28)

Un objetivo incluirá la conducta final, las condiciones y el criterio o nivel de eficiencia aceptable para evidenciar el aprendizaje del alumno. Por lo que se refiere a la correcta redacción de objetivos, Mager<sup>(29)</sup> indica que hay cinco actividades para su establecimiento: derivación, especificación, selección, realización y medición de los objetivos.

**La Derivación.-** Es el proceso de encontrar y seleccionar los objetivos que se consideren apropiados para el sistema de instrucción. Hay muchas fuentes de donde los objetivos pueden derivarse, incluyendo al instructor, al estudiante, a la comunidad, las opciones ocupacionales, etc.

**La especificación.-** Se refiere a la técnica para describir o definir un propósito educativo en forma significativa y útil.

**La selección de objetivos.-** Consiste en estudiar cuidadosamente las alternativas más claramente establecidas en cuanto a la factibilidad de ejecución de cada uno de los objetivos.

**La realización.-** Se refiere a la ejecución de la conducta demandada por el objetivo para probar su eficiencia.

**La medición.-** Se relaciona con el grado de eficacia lograda en la ejecución de la conducta.

Otro método para el establecimiento de objetivos de aprendizaje que ayuda a redactarlos con claridad y a especificar el tipo de actividades de aprendizaje que serían útiles para adquirir la conducta requerida en el objetivo, es el que propone Rahlow, mediante los siguientes pasos:

**Escribir en forma rápida un objetivo en borrador.-** El beneficio de empezar por hacer el objetivo en forma rápida es sentir que ya hemos iniciado. Si ya hay algo hecho es más fácil revisar, pensar y corregir.

**Escribir reactivos de prueba que ilustren la conducta requerida en**

*el objetivo.- Se efectúa para detectar la verdadera intención del objetivo, lo aclara y proporciona las bases para un buen instrumento de evaluación. Además, este reactivo de muestra puede preguntársele al estudiante para que él mismo autoevalúe sus logros con respecto al objetivo.*

*Especificar la actividad principal establecida por el objetivo.-Este paso ayuda a aclarar el verdadero propósito del objetivo. A menudo determinamos la actividad principal antes de darnos cuenta que la redacción puede confundir al lector. Cuando se ha especificado la actividad principal, la corrección del objetivo es sumamente fácil.*

*Especificar las actividades de aprendizaje que conduzcan más fácilmente al logro del objetivo.- Este paso tiene un doble propósito. Permite seleccionar y/o desarrollar los materiales y experiencias de instrucción que ayudarán al estudiante a conseguir el objetivo; por otra parte, para muchos instructores experimentados es más fácil aclarar el propósito de un objetivo cuando ya tienen identificadas las actividades de aprendizaje.*

## *2.2 Estructuración de contenidos.*

*Contenido es lo que se encuentra dentro de algo. El contenido de la enseñanza es el conocimiento, actitud y destreza que se enseña.*

*En términos generales, empezamos a determinar el contenido en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes de la capacitación y lo que queremos que sean capaces de hacer después.*

*La función primordial de la estructuración del contenido, es la de organizar los elementos que lo constituyen estableciendo claramente la relación que hay entre ellos.*

*Las actividades a realizar son ordenar los elementos del contenido de unidades de instrucción, esto es, agrupar los elementos en secciones afines y significativas que constituyan una totalidad.*

*La forma de estructurar los contenidos debe ser lógica, pudiendo partir de lo general a lo particular o viceversa, dependiendo de la naturaleza de la información o del criterio de quien lo estructure.*

José Huerta Ibarra propone la técnica Morganov-Heredia sobre la articulación y estructuración de los elementos del contenido. Consiste en elaborar una gráfica y una tabla de doble entrada en las que se representa de diversa manera la dependencia entre los elementos. (30)

La articulación consiste en establecer en una gráfica de doble entrada la relación de dependencia entre un elemento o unidad (vértice), con todos los demás elementos propuestos como parte del contenido. (31)

"Estructurar es representar las relaciones existentes entre los elementos de un todo. Podríamos decir que el proceso seguido en el caso de la articulación es el de análisis, en tanto que en la estructuración se trata de un proceso de síntesis". (32)

Mediante esta técnica las unidades de estudio son representadas por "vértices". Las unidades de estudio pueden ser materias, módulos, temas, subtemas, objetivos, etc., pero no todas las clases de unidades en forma simultánea. Es decir, una vez escogida la unidad de trabajo, se le conserva durante todo el procedimiento. Los vértices pueden ser: (33)

Vértice fuente.- Es la unidad de estudio o elementos del que se derivan - son requisito de - otras unidades.

Vértices cima.- Son las unidades que tienen como requisito a otras unidades o elementos, pero de los vértices cima ya no se generan más elementos.

Vértices intermedios.- Son los que tienen como requisito una unidad de estudio y del que se derivan, o son requisito de otras unidades.

Vértices aislados.- Se refiere a la presencia de contenido "imperitante" en un plan de estudios o en una materia, por lo que deben ser excluidos.

El mismo autor hace referencia a los aspectos psicológicos que intervienen en la organización de las experiencias de aprendizaje (34) explicando cómo a partir del proceso de abstracción el individuo crea nociones y conceptos, elementos indispensables en el conocimiento científico.

Indica que en la enseñanza de conceptos, las etapas a seguir son: (35)

- Enseñanza de la noción pertinente
- Enseñanza de la definición
- Enseñanza del término

- Enseñanza del lenguaje simbólico
- Enseñanza de la posición del concepto en la red conceptual.

Lo anterior significa que en la estructuración de contenidos debemos considerar tanto las relaciones lógicas existentes en los elementos que se van a enseñar, como los factores psicológicos, a partir de los cuales el pedagogo, instructor o profesor de una disciplina organizará las secuencias pedagógicas que propicien el aprendizaje.

Finalmente es necesario mencionar que los contenidos deben ser congruentes con los objetivos señalados previamente recordando que tanto los contenidos como las técnicas de instrucción y demás recursos se subordinan a la consecución de dichos objetivos.

### 2.3 Selección de técnicas y materiales didácticos.

La diferencia entre el entrenamiento que da un instructor y el aprendizaje que realiza el estudiante, algunas veces es profunda debido a la falta de un puente o medio de comunicación adecuado. Mirar, escuchar, oler, saborear, tocar y manipular son factores impresionantes para el aprendizaje. Cuando se utiliza apropiadamente la experiencia puede imprimir realismo y significado al programa de capacitación.

El logro del aprendizaje y el buen desarrollo de la instrucción se deben en gran parte a la manera como el instructor emplea las técnicas y los materiales didácticos.

Técnica didáctica es la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos, con el propósito de dirigir el aprendizaje hacia los objetivos deseados; pueden ser individuales, cuando se instruye a una sola persona y grupales, cuando se instruye a varias personas al mismo tiempo. Para seleccionar las técnicas a utilizar hay que tomar en cuenta:

- Los objetivos que se pretenden lograr.
- El contenido.
- El número de participantes.
- Los recursos materiales con que se cuenta.

La estructura de las técnicas varía de acuerdo con el objetivo. Existen técnicas para informar, para investigar, para promover una participación activa del grupo o motivar el aprendizaje de conocimientos. (36)

Las técnicas didácticas más usuales en capacitación son:

**Expositiva.**- Consiste en la presentación oral de un tema por parte de un

*conductor dirigido a un grupo de participantes. Se utiliza para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos, para presentar un panorama general de unidades o temas amplios en un tiempo relativamente corto y para facilitar la conducción de grupos numerosos.*

*Demostrativa.- Es la presentación que hace un conductor sobre la manera de efectuar una tarea o un proceso ante un participante o grupo de ellos que la ejercitarán o aplicarán de manera inmediata. Es útil para enseñar o habilitar detalladamente destrezas manuales.*

*Lectura comentada.- El instructor dirige el estudio en grupo de un documento impreso. A partir de la lectura del mismo por varios miembros del grupo, el conductor favorece la emisión de opiniones de los participantes en torno a las ideas y conceptos leídos con el fin de llegar a la comprensión de los mismos. Se utiliza sobretodo en el manejo de contenidos de tipo informativo que no requieren adquisición de destrezas manuales.*

*Corrillos.- Consiste en la división de los participantes en varios subgrupos, con el propósito de propiciar la participación activa de todo el grupo en el análisis y discusión de una información para obtener conclusiones.*

*Se utiliza cuando es necesario analizar y discutir un tema o asunto, para despertar y fortalecer capacidades de síntesis y actitudes tales como el sentido de responsabilidad, confianza y respeto hacia los demás, colaboración, etc.*

*Phillips 6'6.- Consiste en dividir a todo el grupo en subgrupos de 6 personas cada uno, para discutir un tema o problema durante 6 minutos de manera que se presente alguna conclusión.*

*Interrogativa.- Consiste en el planteamiento de preguntas que permitan dirigir la actividad reflexiva de los capacitandos, además de obtener información, puntos de vista y formas de aplicación de lo aprendido.*

*Tormenta de ideas.- Consiste en promover dentro de un grupo la aportación del mayor número de ideas o puntos de vista para aclarar o resolver un tema o problema, proponiendo soluciones, enfoques o tratamientos que mejor correspondan a la situación.*

*Simpósio.- Consiste en exposiciones breves de un mismo tema por parte de un equipo del mismo grupo frente a los demás.*

**Mesa redonda.**— Consiste en la presentación y discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio. Los exponentes pueden participar en forma individual o por parejas.

**Materiales didácticos.**

Los materiales didácticos son los recursos que ayudan a mejorar la comunicación entre el instructor y los participantes, hacen más objetiva la información y relacionan los conocimientos con la realidad.(37)

Los materiales didácticos deben seleccionarse tomando en cuenta:

- Las características de la técnica que se emplea.
- La función que deben cumplir.
- El número y características de los participantes.
- Los costos y la durabilidad del material.
- El tiempo de elaboración.

La adecuada selección y combinación de las técnicas y materiales didácticos facilitan las tareas del instructor y el aprendizaje de los participantes.

Los materiales didácticos de uso más general en la instrucción son: (38)

	Pizarrón
	Rotafolio
De uso directo	Fanelógrafo
	Carteles
	Material impreso en general
	Diapositivas
	Transparencias
Proyectables	Películas
	Proyector de cuerpos opacos
	Discos
Auditivos	Cintas

Es necesario mencionar que el instructor debe familiarizarse con las características y usos de las técnicas de instrucción y los materiales didácticos; sólo así estará capacitado para seleccionar y combinar tan importantes medios de instrucción.



#### 2.4 Elaboración del esquema didáctico.

El esquema didáctico es la planificación de las actividades que realiza el instructor para conducir la instrucción y facilitar el aprendizaje.

Está constituido por la relación de los objetivos, las actividades que se presuponen son las adecuadas para alcanzarlos, las técnicas y materiales didácticos requeridos así como los tiempos estimados para la instrucción.

Procedimientos para la elaboración del esquema didáctico. Tomando en cuenta las características y número de los participantes: (39)

- Listar los objetivos de aprendizaje unificados en el orden que la estructura del contenido señale.
- Determinar para cada objetivo las actividades que los participantes de ban realizar para alcanzarlo, verificando que las actividades propicien el aprendizaje esperado.
- Determinar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Revisar que la secuencia de actividades sea lógica.
- Estimar los tiempos de duración de cada actividad y su total, en relación al tiempo de que se dispone.

El esquema didáctico puede elaborarse en forma de cuadro, para facilitar su consulta durante el desarrollo de las actividades.

#### 2.5 Importancia de la formación de instructores.

Transmitir información, tratar de hacerse comprender por un grupo de personas en una situación de enseñanza-aprendizaje no es cosa fácil. Es un error suponer que por el hecho de ser "erudito en la materia" se está habilitado para transmitir los conocimientos que se poseen.

La Unidad encargada de la capacitación de personal debe contar con los instructores especialmente seleccionados y preparados para efectuarla.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc., pero si el instructor falla y no es aceptado, con toda seguridad habrá un triste fracaso. Se puede presentar también la situación contraria; que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

*Algunas características que debe tener un instructor son: (40)*

- *Tener los conocimientos necesarios y estar al día en su especialidad.*
- *Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.*
- *Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.*
- *Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.*
- *Es necesario que los instructores posean además, conocimientos sobre la conducción de grupos, la preparación de material didáctico y los principios psicológicos del aprendizaje.*

### 3. Conducción y coordinación de las actividades de capacitación.

*La fase decisiva del proceso de capacitación es sin duda el momento mismo de su ejecución, en el cual se llevan a la práctica las actividades de aprendizaje programadas, se utilizan los materiales y técnicas de instrucción seleccionadas y se propician las experiencias de aprendizaje que permitan alcanzar los objetivos propuestos.*

*En este momento, el instructor se enfrenta a las necesidades reales del que aprende, a sus características y desempeño, los cuales deben ser observados constantemente a fin de mantener, enriquecer o suprimir actividades o recursos.*

*La flexibilidad es indispensable para aceptar propuestas y cambios sobre los contenidos, actividades o tiempos asignados en el plan de trabajo. Sin embargo, la flexibilidad del instructor no debe llevarlo a cambiar el propósito de la acción, se debe tener presente que los objetivos son el punto de partida de la actividad. (41)*

*Es de vital importancia en todo el desarrollo de la instrucción favorecer el establecimiento de relaciones cordiales y estimulantes para el trabajo, tratando de eliminar las relaciones inadecuadas y las tensiones.*

*La interacción que se produce entre los miembros de un grupo debe ser aprovechada por el instructor, como apoyo para lograr el aprendizaje de los participantes, ya que éstos aprenderán más, mientras intervengan activamente en las sesiones.*

*Algunas recomendaciones útiles en la conducción de la capacitación son las siguientes:*

- Evitar las improvisaciones.
- No emplear una técnica sin estar seguro de su manejo.
- Preparar perfectamente el tema a tratar.
- Planear cuidadosamente las actividades a realizar.
- Revisar el buen estado de los materiales, el equipo y las instalaciones
- Preparar el material de los participantes en número suficiente.
- Revisar cuidadosamente todo el material que vayan a usar los participantes para localizar de antemano posibles errores.

#### 4. Evaluación y seguimiento de la capacitación.

La evaluación es el proceso integral, sistemático y continuo que permite conocer la eficacia de los resultados de un programa de capacitación, proporcionando la información para mejorar el programa y corregir eventuales errores. Deberá abarcar los siguientes aspectos: (42)

Evaluación del aprendizaje

Evaluación de recursos

Evaluación de la conducta en el trabajo

Costo-beneficio.

#### Evaluación del aprendizaje.

Se enfoca a medir la eficiencia con que los participantes adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos del programa de capacitación. En este sentido existen durante el desarrollo de un curso, tres momentos para realizar la evaluación:

*Evaluación antes del curso o diagnóstica.*- Es la exploración inicial que se efectúa para conocer el estado que guarda el participante con relación a la materia que será objeto de aprendizaje.

*Evaluación durante el curso o formativa.*- Tiene lugar a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje y permite controlar los resultados parciales y regular la marcha del proceso.

*Evaluación final o sumaria.*- Se efectúa al término del curso, cuyos resultados deben ser cuantificados.

#### Evaluación de recursos.

En este campo se evalúa al instructor y la coordinación del curso. Los instrumentos que se utilizan son cuestionarios que contemplan aspectos sobre la organización, materiales utilizados, exposiciones del

*Instructor, participación del grupo, etc.*

Evaluación de la conducta en el trabajo.

*Se realiza con el propósito de medir la aplicación del aprendizaje que los participantes efectúan dentro de las actividades cotidianas de su puesto. Esta evaluación puede ser realizada por la misma persona que recibió la capacitación, su jefe inmediato, sus subordinados o un observador ajeno a la organización pero con pleno conocimiento del trabajo.*

Evaluación costo-beneficio.

*Es una comparación en términos financieros del gasto que representa una acción de capacitación, contra el valor de los beneficios que la misma acción reporta.*

*Consiste en estimar los costos de planeación y ejecución de un curso de capacitación y compararlos con el valor de los beneficios que el mismo aporta. La información obtenida resulta indispensable para comprobar que los recursos destinados a la capacitación (personal, tiempo, dinero, equipos e instalaciones), están reeditando una utilidad medible.*

Seguimiento.

*Se define como el conjunto de acciones tendientes a verificar el aprendizaje logrado por los participantes a un curso de capacitación, mediante la aplicación de diversos instrumentos, con el fin de dar retroalimentación y continuidad al proceso de capacitación.*

*En este sentido, el seguimiento podrá ser considerado como una parte de la evaluación.*

*Se puede clasificar al seguimiento en cuanto a la forma de organizarse como eventual o permanente. Es eventual cuando se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; permanente, cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.*

*Por su naturaleza, el seguimiento puede estar dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades o verificar el aprendizaje.*

*La ejecución del seguimiento para el caso del Servicio Nacional de Empleo (S.N.E.), estará dirigido a verificar el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos obtenidos de la capacitación, en el*

*puesto de trabajo del personal capacitado.*

*Hasta aquí hemos expuesto cada paso comprendido en el proceso de capacitación.*

*Si bien es cierto que las actividades señaladas se efectúan en la práctica, también es cierto que hay una a la que no se le ha concedido la importancia que merece, refiriéndonos concretamente a la investigación evaluativa en el campo de la capacitación. Si se considera que la capacitación tiene entre otras finalidades las de mejorar la ejecución en el trabajo e incorporar a éste nuevos procedimientos o técnicas que faciliten su desarrollo, no podemos pensar que la capacitación termina con la aplicación de una serie de instrumentos (generalmente pruebas objetivas), al concluir el evento.*

*La correcta aplicación en el trabajo, de los conocimientos obtenidos de la capacitación nos indicará si efectivamente se lograron los objetivos propuestos.*

*De este modo, la evaluación inmediata se convierte en el antecedente de las actividades de seguimiento que finalmente nos conducirán a la evaluación de la capacitación.*

*Adicionalmente, en un caso de capacitación como el que nos ocupa, es decir, en un caso en el que el sujeto de capacitación radica y labora en una región lejana a la Unidad capacitadora, el seguimiento adquiere una importancia aún mayor.*

*Si además, la capacitación forma parte de un programa más amplio que pretende reducir problemas de tipo social (como el desempleo) y considerando que de la adecuada ejecución del trabajo del personal capacitado dependerán en gran parte los resultados de dicho programa, el seguimiento no sólo es importante sino indispensable.*

*A manera de conclusión, las razones que justifican el establecimiento de una estrategia para el seguimiento de la capacitación son:*

- La necesidad de retroalimentar al proceso, y en función de los resultados, modificar, ampliar o reducir los elementos de la capacitación que se consideren pertinentes.*
- La necesidad de determinar en el propio lugar de trabajo (del capacitando) si la aplicación de los conocimientos impartidos, es la adecuada, considerando para ello los recursos con que cuenta para el desarrollo de sus funciones.*

- *La importancia de identificar aquellos factores ajenos a la capacitación que dificulten el desempeño del personal capacitado y en este caso presentar a las autoridades correspondientes las propuestas de acciones que convengan.*
- *La creciente tendencia por descentralizar las actividades asignadas originalmente a organismos rectores, que ha llevado a la utilización de la capacitación denominada "multiplicadora". Es decir, si mediante el seguimiento verificamos que la capacitación está dando los resultados esperados, podemos solicitar el apoyo del personal ya capacitado para que éste a su vez asesore al trabajador que lo requiera.*
- *La necesidad hoy más que nunca, de utilizar racionalmente toda clase de recursos asignados a la capacitación, tratando de asegurar al máximo que los esfuerzos realizados en el proceso brinden óptimos resultados.*

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

## PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

### *Propósito de la estrategia.*

*Determinar los instrumentos y procedimientos para la recopilación de información relativa al nivel de aplicación de los conocimientos obtenidos por el participante a un evento de capacitación, en la ejecución de las funciones de su puesto de trabajo.*

*Para los fines de este trabajo, se puede entender al seguimiento como una fase de la evaluación, en el sentido de que sirve como medio para llegar a la estimación cuantitativa y cualitativa de los logros obtenidos de la capacitación. Es decir, la evaluación involucra además de las actividades de seguimiento, la interpretación de los resultados obtenidos de éste, que finalmente conducen a la toma de decisiones respecto al proceso.*

*Tales decisiones pueden estar referidas a la modificación, ampliación o exclusión de algunos de los elementos que intervienen en el proceso.*

*El diseño de una estrategia de evaluación, tanto inmediata como mediata, debe ser considerado en el momento de planeación de la capacitación. Lo anterior significa que para llevar a cabo las acciones de seguimiento se deben haber cubierto previamente los siguientes aspectos:*

- Haber programado, organizado y ejecutado el proceso de capacitación.*
- Haber elaborado la estrategia de evaluación.*
- Haber comprometido a los participantes al evento de capacitación en la ejecución de las funciones aprendidas durante la misma.*
- Haber acordado con los participantes su colaboración activa en el seguimiento así como el apoyo de los Jefes de las Unidades respectivas.*
- Haber verificado que la Unidad a la que pertenece el personal capacitado cuente con los recursos necesarios para su funcionamiento (humanos, materiales y financieros).*

*De este modo, se podrá considerar oportuno realizar el seguimiento siempre que los requisitos anteriores hayan sido satisfechos.*

*A manera de introducción de los pasos a realizar en el seguimiento mencionaremos la Interpretación que Gronlund<sup>(43)</sup> da sobre la evaluación educativa, la cual "debe considerarse como un proceso que debe guiarse*



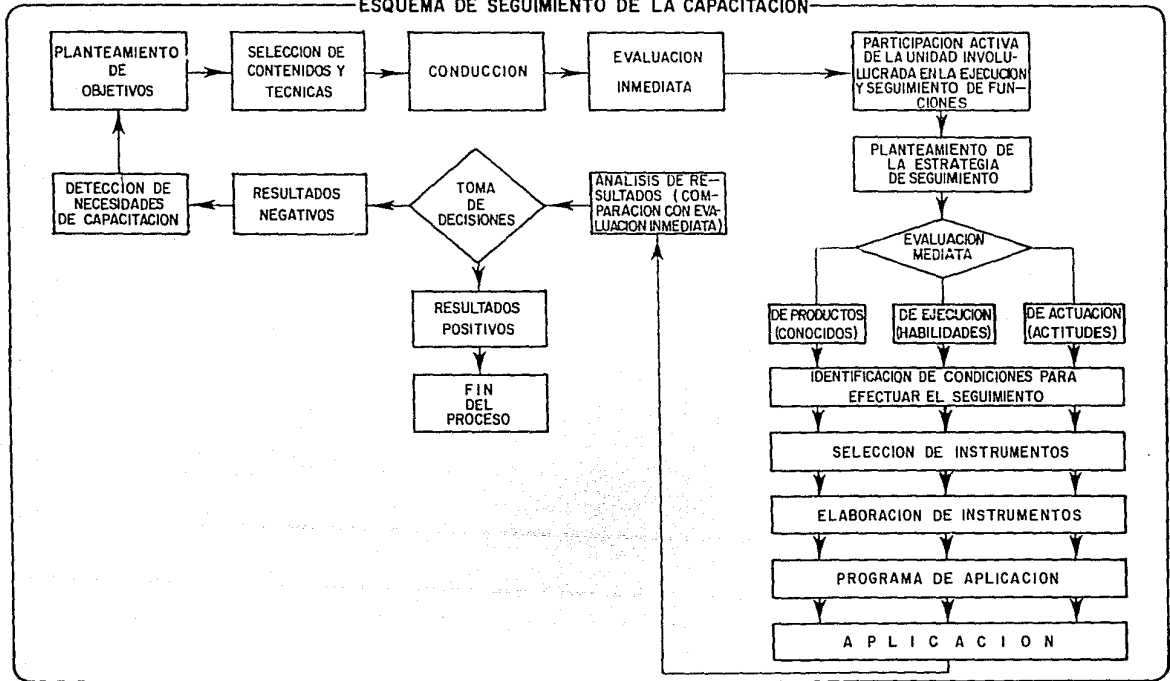
por principios generales. Dichos principios hacen hincapié en la importancia que tiene lo siguiente: 1) identificación de los propósitos de evaluación, 2) selección de las técnicas de evaluación en términos de dichos propósitos, 3) utilización de varias técnicas de evaluación utilizadas, y 5) consideración de la evaluación como base para la mejora de los procedimientos de la instrucción, orientación y administración en la práctica.

Partiendo de estos principios, los pasos que proponemos para llevar a cabo la estrategia de seguimiento son:

- 1.- Determinación de los objetivos del seguimiento.
- 2.- Identificación de las condiciones en las que se efectuará el seguimiento.
- 3.- Selección de instrumentos y técnicas.
- 4.- Elaboración de instrumentos y procedimientos para obtener la información.
- 5.- Programación y aplicación de instrumentos.
- 6.- Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes.
- 7.- Elaboración del informe.

A continuación se presenta el modelo propuesto para el seguimiento de la capacitación.

### ESQUEMA DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION



### 1.- Determinación de los objetivos del seguimiento.

Considerando que la capacitación es el proceso mediante el cual se transmiten conocimientos, se desarrollan habilidades y se modifican actitudes, estas áreas en las que se delimitan los objetivos que persiga el seguimiento pueden definirse de la siguiente manera:

Area de investigación: Operativa (psicomotriz)

Se refiere al seguimiento de actividades que no implican un conocimiento profundo de la totalidad de un proceso, que están relacionadas principalmente con la ejecución de operaciones que requieren un mayor grado de habilidad que de conocimiento.

Area de investigación: (cognoscitiva)

Se refiere al seguimiento de operaciones más complejas como el análisis, la interpretación o la evaluación de hechos o de información, por lo que implica un mayor grado de conocimiento que de habilidad para la ejecución de una tarea.

Area de Investigación: (afectiva)

Actividades de seguimiento tendientes a investigar la disposición que la persona capacitada manifiesta tanto para la realización de su trabajo como para las adecuadas relaciones interpersonales que debe mantener en su ámbito laboral.

De este modo, los objetivos específicos del seguimiento se darán en cualquier de estas tres áreas y siempre con base en los objetivos planteados al inicio de la capacitación, ya que los parámetros para determinar el nivel de eficiencia deseado están dados en función de los objetivos propuestos.

El objetivo general es pues conocer con qué eficiencia se aplican los conocimientos, habilidades y actitudes (según sea el caso) que los participantes han adquirido mediante la capacitación, es decir, qué tan bien realizan o ponen en práctica tanto las habilidades (tratándose de puestos cuyas funciones son principalmente operativas) como los conocimientos obtenidos (tratándose de puestos cuyas funciones impliquen procesos más complejos).

### 2.- Identificación de las condiciones en las que se efectuará el seguimiento.

Las condiciones en las que serán aplicados los conocimientos obtenidos

de la capacitación constituyen un factor que lo mismo puede facilitar que obstaculizar el desempeño del personal capacitado. Es decir, la capacitación por sí sola no puede garantizar que el trabajador realice eficientemente su trabajo. Es indispensable que cuente para ello con el equipo, los instrumentos y con los recursos económicos necesarios para la ejecución de sus labores.

Por lo tanto se propone como siguiente actividad del seguimiento, determinar si en el lugar de trabajo se cuenta con los requisitos considerados como necesarios para el desarrollo del mismo.

Esta información será útil al permitirnos saber cuáles son los aspectos que no apoyan a la capacitación o que definitivamente interfieren en el adecuado desempeño del trabajo, y de este modo poder determinar las acciones a seguir.

### 3.- Selección de instrumentos y técnicas.

Una vez identificadas las condiciones en las que el capacitando aplica sus conocimientos, el siguiente paso es la determinación de los instrumentos que se utilizarán para efectuar el seguimiento.

Existe una amplia variedad de instrumentos y técnicas de investigación que pueden ser usados. Carol Weiss explica que el único límite que hay para la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de investigación es la imaginación. Sin embargo, la selección de los instrumentos estará condicionada a algunos aspectos entre los que podemos considerar:

El tiempo de que se dispondrá para su aplicación. Aspecto que es particularmente importante en nuestro caso; recordemos que el personal al que se aplicarán los instrumentos radica y labora en diversas regiones de la República y que se procurará que las actividades de seguimiento interfieran lo menos posible con el trabajo cotidiano del personal a evaluar. Por ello el tiempo dedicado al seguimiento debe ser aprovechado al máximo.

La funcionalidad del instrumento, entendiéndolo por funcionalidad, la facilidad de elaboración y de aplicación sin que esto signifique que al seleccionar el instrumento tenga que elegirse al que se considere de "fácil elaboración" sino aquel que realmente sea útil a nuestros fines de investigación.

El tipo de actividad o producto que se va a evaluar. Por ejemplo, si lo

que pretendemos saber es si el trabajador ejecuta todas las operaciones del manejo de una máquina, seguramente obtendremos mejores resultados si utilizamos una lista de verificación y mediante la observación directa del trabajador confirmamos que las operaciones se realizan, a que si utilizáramos un cuestionario en el que simplemente se pregunten cuáles son los pasos a seguir para operar la máquina.

Los recursos económicos que se asignen al seguimiento son también importantes. La realización de visitas a diferentes zonas del país para observar el desempeño del capacitando en el propio lugar de trabajo, dependerá de la disponibilidad de recursos económicos. En caso contrario tendríamos que conformarnos con utilizar instrumentos que indirectamente proporcionen la información deseada, con el riesgo de que no sea del todo confiable.

Aunque los factores señalados han sido expuestos considerando una situación de seguimiento en la que el personal capacitado está disperso en diversas regiones geográficas, pensamos que éstos son igualmente válidos cuando el seguimiento se efectúe con el personal que se encuentre físicamente "cerca".

Mencionaremos algunos de los instrumentos y técnicas que pueden ser usados en el seguimiento. De la adecuada combinación de ellos se pueden obtener mejores resultados. (44)

Entrevistas

Observación

Escala de calificaciones

Evaluación del producto

Inventario de habilidades

Registros diarios

Documentos diversos

Visitas

Series estadísticas del Gobierno

Lista de corroboración

Registros anecdóticos

Gráficas

Cuestionarios

Registros financieros

Descripción de puestos

Reuniones de evaluación o trabajo.

#### 4.- Elaboración de instrumentos y procedimientos para su aplicación.

A continuación se indican algunos de los instrumentos y técnicas que podemos utilizar, mencionando sus principales características y procedimientos para su uso.

##### Entrevista

La entrevista presupone la relación entre dos personas, entrevistador y entrevistado. Es una técnica que tiene como finalidad la captación de información mediante interrogatorios que pueden ser estructurados o sin estructurar.

Existen tres tipos de entrevistas: dirigida, semidirigida y libre.

Dirigida.- Conducida por el entrevistador apoyándose en una serie de preguntas previamente elaboradas.

Semidirigida.- El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro de las respuestas, sin perder de vista los tópicos centrales. No se da total libertad al entrevistado.

Libre.- El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar libremente. A pesar de ser libre el entrevistador se mantiene atento para evitar digresiones.

Para nuestro caso, se recomienda la utilización de entrevistas telefónicas semidirigidas cuando se trate de captar información general inicial que pueda ser comprobada posteriormente en visitas de seguimiento en las que se realicen entrevistas personales tanto con los jefes del personal capacitado como con los propios capacitandos.

##### La observación y sus instrumentos.

La observación directa suministra el único medio que tenemos para evaluar algunos aspectos del aprendizaje y del desarrollo y proporciona información complementaria relativa a otros. El problema es ¿cómo obtener un registro objetivo de la conducta más preñada de significado? La tarea puede facilitarse gracias al uso de instrumentos tales como: 1) registros anecdóticos, 2) listas de corroboración y 3) escalas de calificación. (45)

Registros anecdóticos.- Suministran el método menos estructurado para registrar observaciones del comportamiento. Es una breve descripción de

algún comportamiento observado que pareció importante para la evaluación. Se obtienen periódicamente y pretenden describir aquellos episodios típicos del comportamiento del individuo. Sugerencias para su uso:

- Determinar por adelantado lo que hay que observar pero permanécese en estado de alerta para descubrir cualquier comportamiento desusado.
- Observar y registrar suficiente de la situación como para hacer que el comportamiento tenga significado.
- Registrar el incidente tan pronto después de la observación como sea posible.
- Limitar cada anécdota a una breve descripción de un sólo incidente concreto.
- Mantener separada la descripción de los hechos y la propia interpretación de ellos. Cuando se den las interpretaciones, éstas deben mantenerse separadas y claramente rotuladas como tales.
- Registrar incidentes tanto positivos como negativos.
- Reunir varias anécdotas de una misma persona antes de realizar inferencias relativas a su comportamiento.
- Es conveniente algo de práctica y adiestramiento antes de hacer uso de los registros anecdóticos.

#### Ventajas y limitaciones:

Probablemente la ventaja más importante de los registros anecdóticos sea que nos proporciona una descripción del comportamiento real en situaciones naturales.

La limitación principal es el tiempo que se requiere para mantener un sistema adecuado de registros.

Lista de corroboración.- Es una lista preparada de aseveraciones que se refieren a rasgos del comportamiento, actuación en alguna área o algún producto de alguna actuación. Cada aseveración en la lista se corroborará de alguna manera para indicar la presencia o ausencia de la cualidad en particular. Las listas de corroboración requieren respuestas "todo" o "nada".

#### Pasos para la evaluación de procedimientos:

- Identificar y describir claramente cada uno de los actos específicos que se desean en la actuación.

- Añadir a la lista aquellos actos que representan errores comunes, siempre que estén limitados en número y que puedan identificarse claramente.
- Ordenar los actos que se desean y los errores probables en el orden de proximidad en que se espera que ocurran.
- Establecer un procedimiento sencillo para numerar los actos en secuencia o para tachar cada acto según va ocurriendo.

Pasos para la evaluación de productos:

El machote usualmente consiste en una lista de características que debe poseer el producto terminado. Para evaluar el producto se verifica si cada una de las características está presente o no. Antes de usar una lista de corroboración para la evaluación de productos, debe decidirse si es un hecho o no el que pueda describirse la calidad del producto por la mera indicación de la presencia o la ausencia de ciertas características. Si se indica la calidad de manera más precisa, si se hace notar el grado hasta el cual manifiesta cada una de las características, entonces debe usarse una escala de calificaciones.

Sólo en los casos en que nuestra tasación sea tan burda que quedemos restringidos a un simple juicio de "existente - no existente", debemos recurrir al uso de una lista de corroboración.

Escala de calificaciones.- Es un dispositivo para registrar sistemáticamente las opiniones de los observadores relativas al grado en que se presenta una cualidad o un rasgo. La principal diferencia con la lista de corroboración consiste en que ésta requiere tan sólo la indicación de la presencia o la ausencia de una característica mientras que la escala de calificaciones requiere la indicación de cuán evidente resulta esa característica. Su valor en la tasación del aprendizaje y desarrollo de los alumnos depende en gran medida del cuidado con que se le prepare y la propiedad con que se le use. Al igual que otros instrumentos de evaluación, debe construirse éste de acuerdo con los productos del aprendizaje por evaluar y su uso debe confinarse a aquellas áreas en las que hay suficiente oportunidad de hacer las observaciones necesarias.

Escala numérica de calificaciones.- Es aquella en la que quien califica tacha un número o lo encierra en un círculo para indicar el grado en que una característica está presente. Ejemplo:



*¿Hasta qué punto participa el alumno en las discusiones de clase?*

1 2 3 4 5

1= no satisfactoria, 2= por abajo del nivel medio, 3= nivel medio  
4= por arriba del nivel medio, 5= notable - excelente

.. *Escala gráfica descriptiva de calificaciones.*- Recurre a frases descriptivas para identificar los puntos sobre una escala gráfica. Las descripciones son esbozos someros que expresan en términos de comportamiento cómo es el individuo, en etapas diferentes sobre la escala. En algunas escalas sólo las posiciones del centro y los extremos se describen. En otras, se coloca una frase descriptiva debajo de cada punto designado. También se proporciona un espacio en blanco para comentarios que permitan a quien califica que clasifique su calificación o que registre incidentes de comportamiento pertinentes a las características que se están calificando.

*Ejemplo:*

*Instrucciones:* Califíquese la característica poniendo una X en un punto cualquiera a lo largo de la línea horizontal, debajo de cada punto. En el espacio para comentarios inclúyase cualquier cosa que ayude a clarificar su calificación.

*¿Hasta qué punto participa el alumno en las discusiones de clase?*

Nunca participa  
callado, pasivo

Participa tanto como  
cualquiera de los otros  
miembros del  
grupo.

Participa más que  
cualquiera otro  
miembro del grupo

Comentario: \_\_\_\_\_

*Gráfica de Gantt.*

Fueron ideadas por Henry L. Gantt, notable pionero en el campo de la administración industrial como un medio para controlar la producción de material bélico. Se usan cuando es necesario representar la ejecución o la producción total relacionándolas con el tiempo.

*Procedimientos para su elaboración:* (46)

- a) Se determinan cuáles son los trabajos o actividades del proceso.
- b) Se hace una estimación de la duración efectiva de cada actividad.
- c) El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo mediante una barra y en la columna vertical de la izquierda se enlistan las actividades de manera que a cada actividad corresponda un renglón.
- d) Se convierte la escala de tiempo efectivo en una escala de "días calendario" haciendo coincidir el origen de la escala con la fecha de iniciación del proceso.
- e) Se deben tomar en cuenta los días no laborables (descansos y festivos), así como el estado probable del tiempo en las diferentes épocas del año, si dicho factor tiene importancia en la ejecución del proceso.

CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
1.-	_____					
2.-		_____				
3.-			_____			
4.-			_____			
5.-				_____		
6.-					_____	

#### *Inventario de habilidades.*

*Esta técnica se usa para determinar las áreas o tareas en que se requiere capacitación y para precisar quiénes la requieren. Generalmente es resuelto por supervisores, jefes de oficina, etc., quienes están en una posición favorable para hacer mejores apreciaciones sobre sus subordinados.*

*El inventario contiene una columna para el personal y otra para las tareas, habilidades u operaciones. Es importante indicar en la columna de observaciones los problemas que manifiestan los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. (47)*

*Puede ampliarse de tres a cinco grados la calificación de la escala de rendimiento o cambiarse si así conviene. Ejemplo:*

## Tarea o Habilidades

Actividades del puesto	1	1.1	2	2.1.	Observaciones
Personal					

B = Bien

R = Regular

M = Mal

## Cuestionario

Es un instrumento utilizado comúnmente en la aplicación de encuestas. Consiste en una serie de preguntas encaminadas a la obtención de información que pueda estar referida a uno o varios aspectos. La forma de las preguntas puede ser abierta o cerrada<sup>48</sup>. Abierta, en aquellos casos en que quien contesta expresa libremente su respuesta. Es de pregunta cerrada cuando se brindan opciones entre las que se debe escoger sólo una.

En la elaboración del cuestionario debemos tomar en cuenta que:

- El número de preguntas depende de la información que se desea obtener.
- Las instrucciones deben expresarse en forma sencilla y clara.
- Las preguntas sean formuladas claramente para evitar interpretaciones diversas por parte de la persona encuestada.
- Dado que la información que solicitamos está directamente relacionada con el trabajo del propio encuestado, sería recomendable explicar el objetivo que pretendemos (siempre que esto sea posible) con la intención de reducir el temor o la desconfianza que el cuestionario pueda producir en la persona que contesta.

Antes de la aplicación definitiva es conveniente aplicar el cuestionario a un número significativo de personas (muestreo), con la finalidad de analizar si las preguntas fueron entendidas y en caso contrario poder hacer las modificaciones pertinentes.

## Ventajas:

- La facilidad de su aplicación

- Poco tiempo que el encuestado invierte en el llenado.
- Puede abarcarse a una población numerosa.

#### **Desventajas:**

- Requiere de tiempo para una minuciosa elaboración.
- Dificultad en la interpretación cuando las preguntas son abiertas.

#### **OTRAS FUENTES.**

##### **Evaluación del producto.**

Quando el resultado de la actuación del sujeto es algún tipo de producto, frecuentemente es más conveniente juzgar al producto más bien que a los procedimientos, aunque es posible juzgar a ambos.

Una escala de productos es una serie de muestras del producto que se han graduado cuidadosamente para representar diferentes grados de calidad, de tal manera que es posible determinar hasta qué grado los resultados son los esperados.

##### **Series estadísticas del Gobierno.**

Los informes estadísticos de otros organismos (generalmente de gobierno) son también una fuente de datos que pueden apoyar a la evaluación. Estos datos suelen tener que ver con el problema que el programa pretende "resolver". Si el programa es eficiente, se presume que tenderá a reducir las cifras.

##### **Descripción del puesto.**

La descripción del puesto para la persona que se va a evaluar es una información útil al investigador ya que indica las actividades en el puesto. La descripción del puesto se obtiene mediante la técnica de análisis del puesto. Es recomendable conocer la descripción del puesto para contar con una idea general de lo que en éste debe hacerse para comparar si la capacitación que estamos brindando tiende a que el trabajador desarrolle las actividades que se señalan en la descripción. Sin embargo debemos tener presente, que al hacer uso de esta información, que el análisis de puestos hace hincapié en el puesto y no en la persona que lo ocupa, y por nuestra parte estamos interesados en saber precisamente lo que la persona requiere en términos de capacitación para desempeñar mejor el puesto.

### 5.- Programación y aplicación de instrumentos.

Una vez seleccionados y elaborados los instrumentos se diseñará el programa calendarizado para su aplicación. Al hacerlo debemos considerar las dos formas en que pueden ser aplicados (directa, en el lugar de trabajo del personal a evaluar, o indirecta que se refiere a la aplicación de instrumentos vía telefónica o por correo) así como la captación de información mediante el análisis de documentos o productos que nos den muestras de los aspectos a evaluar. Antes de proceder a la aplicación definitiva de los instrumentos es recomendable probarlos. Para ello deberán ser aplicados a una muestra representativa de la población a evaluar, o bien aplicarlos al personal interno que tenga pleno dominio de los aspectos que deseamos investigar y que no haya participado en la elaboración de los instrumentos.

El objeto de esta aplicación previa es el de identificar las posibles fallas cometidas durante su elaboración. Una vez corregidos, ampliados o modificados nuestros instrumentos, los pasos a seguir en la programación para su aplicación son:

- 1º. Asignar al personal del área de capacitación el número de Unidades administrativas a evaluar (en nuestro caso, 31 Unidades ubicadas una en cada entidad federativa incluyendo al D.F.)
- 2º. Prever en número suficiente el material que habremos de utilizar (guías para entrevistas, cuestionarios, formatos para el concentrado y control de la información captada, etc.)
- 3º. Determinar las fechas para la aplicación de instrumentos.
- 4º. Informar oportunamente al personal que se va a evaluar, las fechas en las que se aplicarán los instrumentos, a fin de que en su momento cuenten con la información que les sea solicitada.
- 5º. Prever con oportunidad toda clase de trámites administrativos para facilitar las salidas de comisión a las entidades federativas del personal encargado (identificación del hotel, itinerarios de vuelo o salidas terrestres, elaboración de presupuesto para viáticos y pasajes, aviso al área administrativa sobre las fechas y personal comisionado, etc.)
- 6º. Identificación de los periodos vacacionales tanto del personal a evaluar como de los técnicos de la Unidad de capacitación.

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta es de determinar cuál es el

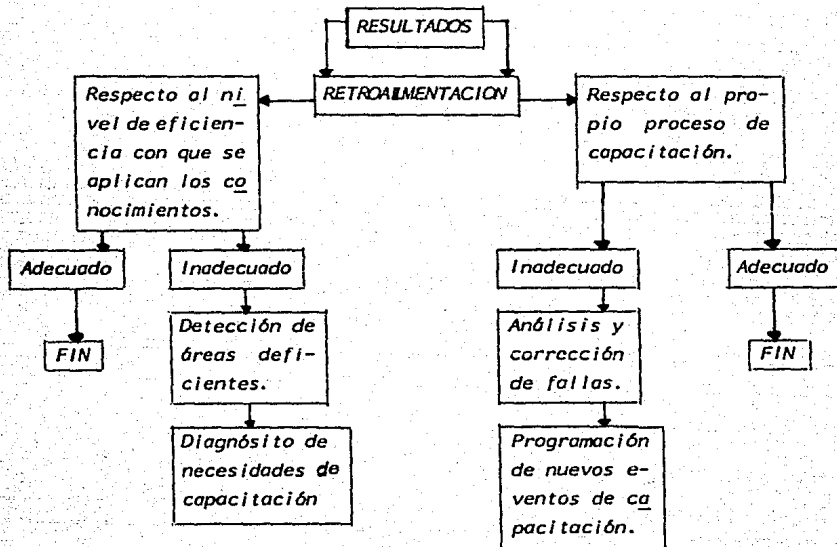
tiempo que daremos para efectuar el seguimiento después de impartida la capacitación.

Al inicio de este trabajo se propuso como lapso el de un mes, para brindar al personal capacitado un margen de tiempo prudente para que éste ponga en práctica, en su lugar de trabajo, lo asimilado durante la capacitación.

#### 6.- Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes.

La información captada a través de los diferentes medios usados en el seguimiento, por sí sola no nos brinda mayor utilidad. Una vez que contamos con esta información es necesario estudiarla y entrelazarla (cruzarla) de tal modo que nos muestre coherentemente los resultados de la investigación.

Esquematizando los resultados del seguimiento tendríamos:



*Al analizar y sintetizar los resultados obtenidos esperamos contar con los elementos que nos indiquen qué tan bien se aplican en el ámbito de trabajo los conocimientos adquiridos durante la capacitación; asimismo podremos saber, en el caso de que los resultados no fueran positivos, en qué áreas se presentan deficiencias y cuáles son las fallas en las que hemos incurrido. Estaremos en condiciones de identificar los factores externos que hayan influido en la capacitación, pudiendo con ello determinar las acciones que convengan.*

#### **7.- Elaboración del informe.**

*Finalmente, elaboraremos el informe que deberá contener los datos de identificación de la Unidad y personal evaluado, la síntesis de los resultados obtenidos, la información relativa a aquellos aspectos externos que influyeron en la capacitación y la propuesta de las acciones con secuentes.*

*Es recomendable que el informe sea estudiado por aquellas personas y autoridades directamente involucradas con el proceso de capacitación, a fin de que conjuntamente se tomen las decisiones respecto a las acciones a seguir.*

**C A P I T U L O   I I I**

**PROPUESTA PARA LA APLICACION DE LA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO EN EL  
SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO**



## 1.- El Servicio Nacional de Empleo

1.1. Bases legales para la creación del Servicio Nacional de Empleo  
El 5 de junio de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en cuyo artículo 3º se preve la existencia de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), como órgano desconcentrado de esa Secretaría.

En diciembre del mismo año se elevó la garantía constitucional el derecho al trabajo digno y socialmente útil. El Artículo 123 Constitucional en el primer párrafo señala:

"*Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley*". (49)

Es así que el Servicio Nacional de Empleo encuentra su origen en las reformas a la Ley Federal del Trabajo del mes de junio de 1978. En ellas se establece la creación de la UCECA, la que de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo tiene entre otras, las siguientes funciones: (50)

En materia de promoción de empleos:

- Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- Analizar permanentemente el mercado de trabajo, para conocer su volumen y sentido de crecimiento.
- Formular y actualizar el Catálogo Nacional de Ocupaciones en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- Promover, directa e indirectamente el aumento de las oportunidades de empleo.
- Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas.

En materia de colocación de trabajadores:

- Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes hacia los empleos que resulten más idóneos.
- Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas de colocación de trabajadores.

- Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores entre la Federación y las Entidades Federativas.
- En general realizar todas aquellas que las Leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo.

En materia de capacitación y adiestramiento:

- Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzguen conveniente así como, la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.
- Estudiar y en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, considerando la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

En materia de registro de constancias y habilidades laborales:

- Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- Practicar los exámenes de suficiencia a los trabajadores y a los capacitadores, en el caso previsto por el artículo 153 U, de la Ley Federal del Trabajo.
- En general, todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo, en esta materia.

### 1.2. Justificación del establecimiento del Servicio Nacional de Empleo.

La simple inscripción de los trabajadores solicitantes de empleo y la capacitación pasiva de vacantes de las empresas, realizada por la tradicional bolsa de trabajo no permite superar las verdaderas dificultades que enfrenta la colocación de trabajadores en empleos productivos y justamente remunerados.

La razón fundamental de la incapacidad de las bolsas de trabajo para ofrecer un servicio útil, económica y socialmente, radica en la inadecuación de sus funciones a los requerimientos específicos del mercado de

*trabajo de países con un desarrollo heterogéneo como el que presenta México.*

*De este modo en el marco de las estrategias y políticas de empleo formuladas por la anterior Administración, el Servicio Nacional de Empleo surge como un instrumento operativo cuyo objetivo es superar las limitaciones de la tradicional bolsa de trabajo, mediante la prestación de un conjunto de funciones tendientes entre otras, a conocer el comportamiento del mercado de trabajo, los requerimientos específicos de personal que plantea el proceso productivo, a actuar en la colocación y orientación individual y masiva de los trabajadores, así como en la orientación de los empresarios e institutos responsables de la calificación de la mano de obra, en la concertación de actividades de capacitación para desempleados y en la orientación de trabajadores migrantes y de aquellos que por integrar el sector informal urbano requieren asistencia para su organización.*

*El Servicio Nacional de Empleo tiene la responsabilidad de promover la creación de los Servicios Estatales de Empleo y la de elaborar las metodologías y proporcionar la asesoría técnica necesaria para que el Servicio Nacional de Empleo alcance los objetivos que tiene encomendados(51).*

*Actividades realizadas para el establecimiento del Servicio Nacional de Empleo*

*Las actividades realizadas por la Dirección de Empleo para el establecimiento del SNE, se pueden resumir de la siguiente manera:*

*En principio se contaba con las bases legales para establecer en cada entidad federativa un Servicio de Empleo, pero era necesario promover ante las autoridades estatales, la importancia y la necesidad de crearlo. Para ello, el primer paso fue realizar visitas de promoción a cada entidad federativa para dar a conocer la naturaleza y funciones del Servicio.*

*Funcionarios de la Dirección de Empleo se trasladaban a los Estados para entrevistarse con los Gobernadores y solicitar la firma de un Acuerdo, llamado Acuerdo de Coordinación para el Establecimiento y Desarrollo de los Servicios Estatales de Empleo, que firman el titular de la Secretaría del Trabajo y los Gobernadores Constitucionales de las entidades interesadas en la creación del Servicio.*

*El mencionado Acuerdo contiene doce cláusulas en las que se señalan las obligaciones que tanto la Federación como las Entidades Federativas con*

traen para el establecimiento de los Servicios, entre los cuales destacan:

- El compromiso de los gobiernos de los Estados de proveer de local, mobiliario y equipo necesario al Servicio de Empleo.
- El compromiso de los Gobiernos estatales de proporcionar a los técnicos contratados por la entidad, el sueldo correspondiente.
- El compromiso del gobierno federal de proporcionar una parte del financiamiento para la contratación de técnicos para el Servicio y otra, para la asignación de viáticos y pasajes.
- El compromiso de la Secretaría del Trabajo, para otorgar asistencia técnica y capacitación al personal integrante de los Servicios, de manera que éstos cuenten con personal suficientemente capacitado para llevar a cabo las funciones asignadas.
- Se estipulan en el Acuerdo cada uno de los proyectos que cada Servicio Estatal se compromete a realizar, siendo diferentes en cada caso, dependiendo de las características particulares de la entidad.
- En la última cláusula del Acuerdo se establece que anualmente se regulará una reunión de evaluación con la participación de las autoridades estatales y federales correspondientes para evaluar la actuación de cada Servicio y determinar la viabilidad de continuar o suspender el Acuerdo.
- Se indican asimismo las características de profesión, experiencia, etc. que debe tener el personal a ser contratado por el Servicio.

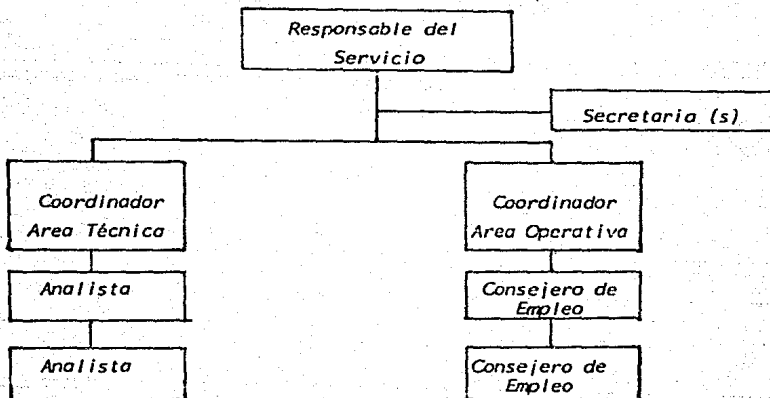
Se cuenta actualmente con 31 Servicios de Empleo establecidos mediante la firma del Acuerdo de Coordinación, y el CREA del Distrito Federal, mediante la firma de un Convenio entre los titulares del CREA y la Secretaría del Trabajo.

Una vez firmado el Acuerdo y contratado el personal, los técnicos de la Dirección de Empleo se trasladan a la entidad federativa a proporcionar asistencia técnica para la puesta en marcha del Servicio. Se denomina a ésta, asistencia técnica general y tiene como propósito proporcionar la información sobre los proyectos acordados para el Servicio de una manera general, se proporciona asimismo información sobre la organización de cada Servicio en función de los recursos materiales y del personal con que cuenta.

Se entrega a cada Servicio una dotación de manuales de procedimientos, metodologías y material para que el Servicio inicie la función de promo

ción ante sus usuarios. Posteriormente, los técnicos responsables de cada proyecto en la Dirección de Empleo acuden al Servicio recién integrado para proporcionar asistencia específica, de manera que el Servicio cuente con información de todos los proyectos comprometidos en el Acuerdo de Coordinación.

### 1.3. Estructura de un Servicio Estatal de Empleo



El organigrama tipo de un Servicio de Empleo está constituido por tres áreas: Área de Dirección (asignada al Responsable del Servicio), área técnica y área operativa. (52)

Dadas las funciones a realizar por el Responsable, se recomienda que tenga una formación profesional de Lic. en Economía.

Cuenta con un área técnica, formada por un Coordinador y dos analistas. Las actividades a desarrollar requiere de personal con formación de economistas. Las funciones del área técnica son generalmente de investigación y promoción. El área operativa realiza las actividades de atención a solicitantes de empleo y a empleadores, por lo que es conveniente que esté formada por profesionales en psicología o trabajo social.

#### 1.3.1 Funciones del Servicio de Empleo por áreas.

**Responsable del Servicio.** - Coordina, organiza y dirige las funciones de las áreas técnica y operativa.

**Área Técnica.** - Ejecuta los proyectos de:

*Estudio de Mercados de Trabajo**Detección de Necesidades de Mano de Obra**Concertación de Acciones de Capacitación**Directorio de Alternativas de promoción**Sistema de Información del SNE**Promoción y Difusión del Servicio Estatal de Empleo**Area Operativa: Ejecuta los proyectos de:**Colocación individual e intercambio de información semanal**Colocación Especializada**Colocación masiva**Registro de Unidades de Colocación**Apoyo a la Organización Social para el trabajo**Orientación ocupacional*

*La selección de los proyectos a realizar en cada Servicio varía dependiendo de las características particulares de la entidad federativa.*

*Las diferentes Oficinas y Departamentos que integran la Dirección del SNE, tienen a su cargo la elaboración de manuales y metodologías que deberán ser proporcionados a los Servicios Estatales de Empleo para su implementación. En total son doce proyectos de entre los cuales las autoridades estatales correspondientes seleccionan aquellos que más se adecuen a las necesidades propias de cada entidad.*

**DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO***Colocación Individual e Intercambio de Información Semanal.*

*Tiene como finalidad vincular a los solicitantes de empleo con los empleadores que ofrecen puestos vacantes. La actividad del Servicio consiste en preseleccionar a los candidatos más idóneos por sus conocimientos, habilidades y experiencia laboral y vincularlos con los empleadores para que éstos realicen la selección final y se logre la colocación individual.*

*En relación al intercambio de información semanal, éste consiste en la transmisión de vacantes y solicitantes que cada Servicio capta en su operación a la Dirección del Empleo. Este intercambio de información se realiza dos veces por semana y es un sistema que se utiliza cuando el Servicio de Empleo no cuenta con la mano de obra calificada para cubrir las necesidades manifestadas por el empleador, o viceversa, cuando se tiene un solicitante con elevada calificación y que no puede ser colocado*

*localmente. La Dirección del Empleo recibe la información y la transmite a aquellos Servicios que se considera pueden contar con el trabajador que otro Servicio necesita, o bien, pueden tener el puesto vacante para un trabajador que no encuentra colocación en su lugar de origen.*

*La Oficina de Colocación Individual e Intercambio de Información Semanal de la Dirección del Empleo, tiene a su cargo la recepción y transmisión de información, la elaboración de manuales de procedimientos para la atención de vacantes y solicitantes y la responsabilidad de otorgar asistencia técnica en este proyecto a los Servicios que lo requieran. (53)*

*El proyecto de colocación individual es de realización permanente en el Servicio de Empleo.*

#### *Colocación Masiva de Trabajadores*

*Tiene como finalidad vincular a los trabajadores con los puestos de trabajo ofrecidos por los empleadores pero en forma masiva. Su carácter de masivo proviene del número de trabajadores que comprende y tiene como característica que la colocación no es permanente sino temporal. Está dirigida primordialmente a la colocación de trabajadores en la construcción de obras de infraestructura. Se planea realizar el proyecto en el sector agrícola. Su realización depende en gran medida de las obras a crearse en la entidad y del apoyo que los organismos involucrados otorguen al Servicio. (54)*

#### *Colocación Especializada de Trabajadores*

*La denominación del proyecto sugiere la colocación de personas altamente calificado pero en realidad es lo contrario. Es un tipo de colocación dirigido a trabajadores autoempleados, generalmente los que conforman el sector informal urbano, que prestan servicios de corta duración como plomeros, carpinteros, enfermeras, albañiles, etc.*

*La actividad del Servicio en cuanto al proyecto es la de registrar a los trabajadores, orientarlos hacia la capacitación, promover y difundir los servicios que prestan, vincularlos con los potenciales usuarios, realizar un seguimiento del desempeño de dichos trabajadores a fin de seleccionar a los mejores y brindarles orientación sobre distintas formas de organización social para el trabajo (creación de cooperativas o de unidades de servicios de mantenimiento y reparación de viviendas). Es un proyecto cuya aplicación depende de la adecuada promoción que el Servicio haga del proyecto y del interés de los trabajadores autoempleados en*

registrarse. (55)

#### Apoyo a la Organización Social para el Trabajo

Derivado del proyecto de colocación especializada, este proyecto consiste en brindar orientación a los trabajadores autoempleados registrados en el Servicio, respecto a las posibles formas de organización social para el trabajo, sobre las instituciones a las que pueden acudir para certificar las habilidades que poseen, las que generalmente obtienen de manera empírica y sobre las instituciones a las que deben acudir para solicitar el apoyo financiero necesario. La intención es orientar a los trabajadores autoempleados en la conformación de cooperativas o de unidades de servicios de mantenimiento. La función del Servicio en la práctica se ve limitada debido a la existencia de organismos de fomento económico dedicados especialmente a la creación de cooperativas, razón por la cual la actividad del Servicio es únicamente de orientación. (56)

#### Registro de Unidades de Colocación

Consiste en la elaboración y actualización permanente de un directorio de unidades de colocación que operan en la entidad. Contar con este directorio es de suma utilidad para el Servicio ya que permite intercambiar información con otras unidades de colocación y en caso necesario intercambiar solicitantes y vacantes que el Servicio no pueda cubrir mediante sus actividades normales de operación.

Su realización es permanente. (57)

#### Orientación Ocupacional

El proyecto se dirige a tres sectores de la población diferentes, teniendo por lo tanto objetivos distintos.

- Orientación Ocupacional dirigida a solicitantes de empleo:  
Tiene como finalidad otorgar a los solicitantes, orientación sobre los puestos de trabajo más demandados en la entidad, sobre los centros de capacitación a los que puede acudir el trabajador no calificado para capacitarse o bien para obtener certificación de sus habilidades y orientación hacia formas de organización social para el trabajo.
- Orientación a empleadores:  
El Servicio brinda información sobre las características de los trabajadores registrados, sobre las ocupaciones difíciles de cu-



brir y sobre los propios servicios que puede ofrecer a los empleados.

- Orientación a Instituciones de educación y formación profesional:

Tiene como finalidad brindar orientación a éstas, sobre los tipos de especialidades ocupacionales que la entidad requerirá en el mediano y largo plazo (basado en el estudio de mercados de trabajo y en la detección de necesidades de mano de obra) y sobre las ocupaciones más demandadas en ese momento por el mercado de trabajo local. Esta información puede ser útil a los centros educativos en la medida que permite a éstos ampliar sus planes y programas, y en su caso, implementar cursos o carreras profesionales - que satisfagan las necesidades reales del mercado de trabajo - y brinden un empleo inmediato a los estudiantes egresados. (58)

Estudio de Mercados de Trabajo a Nivel General

Consiste en la investigación a nivel general de las características del mercado de trabajo en la entidad. El servicio de Empleo elabora un documento que contiene la información sobre la población económicamente activa e inactiva existente, sobre las ramas de actividad económica predominantes en la entidad, sobre la forma de analizar la información estadística obtenida de fuentes como censos de población, económicos, industriales, comerciales, etc. Una vez concluido el estudio se actualizaría permanentemente. En teoría este estudio debe ser la base para que el Servicio determine las acciones a seguir. Se dice que en teoría porque en la práctica se presentaron limitaciones que impidieron la conclusión de los estudios, tales como dificultades en el acceso a la información estadística necesaria, escasez de recursos económicos para efectuar visitas de campo en toda la entidad y probablemente dificultades derivadas de un ineficiente proceso de capacitación. (59)

Detección de necesidades de mano de obra

Consiste en la investigación de los requerimientos de mano de obra para las inversiones a realizarse en el corto y mediano plazo. Para tal efecto, la Dirección de Empleo elaboró un cuestionario de aplicación general, para detectar los puestos vacantes que serán creados en la entidad. Con esta información el Servicio realiza las acciones para prever el reclutamiento y preselección de candidatos, de manera que se puedan cubrir oportunamente los puestos detectados. La investigación se efectúa de manera permanente. (60)

### *Sistema de Información del Servicio Nacional de Empleo*

Consiste en el intercambio de información sobre solicitantes, vacantes y colocados de cada Servicio de Empleo. La actividad del Servicio se enfoca a la elaboración de informes semanales que se concentran en informes mensuales, los que son remitidos a la Dirección del Empleo para que ésta analice la información a fin de conocer el movimiento de solicitantes y vacantes y apoyar el conocimiento del comportamiento del mercado de trabajo a nivel nacional. Con los estudios de mercados locales y los informes sobre el movimiento de solicitantes, vacantes y colocados de cada Servicio, la Dirección del Empleo elabora el estudio del mercado de trabajo a nivel nacional que sirve para retroalimentar al Servicio Nacional de Empleo así como para desechar, modificar o ampliar los proyectos de manera que se pueda dar respuesta a las necesidades reales del mercado de trabajo.

### *Directorio sobre alternativas de capacitación*

Consiste en la detección de los centros de capacitación existentes en la entidad y la investigación de los cursos que ofrecen a fin de elaborar un directorio que apoye la función de orientación ocupacional otorgada por el Servicio. El directorio contiene la información sobre los centros de capacitación, los cursos que ofrecen, costo y duración de los mismos, requisitos de ingreso y demás información que pueda ser útil para brindar orientación a trabajadores y a los propios centros de capacitación.<sup>(61)</sup> Una vez concluido el directorio su actualización es permanente.

### *Concertación de acciones de capacitación*

Tiene como finalidad brindar una oportunidad de capacitación a los trabajadores que no cuentan con la calificación requerida para el desempeño de algún puesto o bien aquellos que contando con conocimientos empíricos, desean obtener la certificación de sus habilidades.

La característica fundamental del proyecto es tratar de que la capacitación sea gratuita para el trabajador y de ser posible se le otorgue éste una remuneración que le permita vivir durante el tiempo que dure la capacitación.

La concertación de acciones de capacitación puede realizarse de diferentes formas: concertando acciones con los empleadores de manera que el trabajador pueda ser capacitado en la empresa, procurando se le otorgue el salario mínimo durante el tiempo de instrucción. En este caso, el em

pleador tiene la opción de seleccionar de entre el personal capacitado a los trabajadores que serán contratados. Puede asimismo efectuarse la concertación solicitando el apoyo de los organismos encargados del desarrollo de la comunidad. (62)

#### Promoción y difusión del Servicio Estatal de Empleo

Tiene como propósito, dar a conocer la existencia y naturaleza de las funciones que desarrolla el Servicio de Empleo. Para ello, es necesario que el propio Servicio elabore los materiales (carteles, guiones para radio y televisión, boletines, folletos, etc.) necesarios para la promoción y conozca los elementos básicos de comunicación que le permita llegar a sus potenciales usuarios. Las actividades del Servicio en este rubro consisten en la elaboración de dichos materiales y la propuesta de estrategias adecuadas para la difusión de las funciones del Servicio. Existen tres tipos de promoción utilizados por el Servicio de Empleo: promoción institucional, promoción masiva y promoción colectiva, cada una de las cuales persigue diferentes objetivos dependiendo de los sectores de la comunidad a los que van dirigidos. (63)

#### Proyectos sustantivos del Servicio Nacional de Empleo

No obstante que en términos estrictos no existe una jerarquización de proyectos, hay algunos que podrían considerarse sustantivos, en el sentido de que son la base para superar las limitaciones de la bolsa de trabajo tradicional.

- Estudio de Mercados de Trabajo.- El conocimiento real del comportamiento del mercado de trabajo hará posible definir las acciones del Servicio y orientarlas a resolver las necesidades que el mercado de trabajo presenta.
- Promoción y Difusión.- Mediante el cual no sólo se da a conocer al Servicio para captar usuarios sino que amplía su ámbito de acción hacia la difusión de las funciones que el Servicio de Empleo ofrece a solicitantes de empleo, empleadores y centros de capacitación.
- Detección de necesidades de mano de obra.- Supera las actividades de la bolsa de trabajo al ser el propio Servicio de Empleo el que investiga directamente los requerimientos de personal, para el reclutamiento y la preselección oportuna de trabajadores.
- Sistema de Información del Servicio Nacional de Empleo.- Apoya al co

nacimiento real del mercado de trabajo, extendiendo su ámbito local al nacional y permite la vinculación de todos los Servicios Estatales integrados, mediante el intercambio de información. Adicionalmente, ofrece una oportunidad de empleo a los trabajadores que localmente no puedan ser absorbidos por el mercado de trabajo, al mismo tiempo que brinda al empleador la respuesta a sus necesidades de personal.

#### 1.4 El proceso de capacitación en el Servicio Nacional de Empleo.

Inicialmente se obvió el primer paso del proceso que corresponde a la detección de necesidades de capacitación por considerarse que dada la concepción diferente que deseaba darse a los Servicios de Empleo, era necesario capacitar al personal integrante de éstos, en todos los proyectos.

La primera actividad de capacitación al poner en marcha un Servicio, es la asistencia técnica general, que consiste en la presentación de un panorama general de todos los proyectos, al personal del Servicio.

Una vez que el Servicio cuenta con la información de cada proyecto, debe seleccionar aquellos que por las condiciones propias de la entidad sean prioritarios y en función de ello, definir cuáles se llevarán a cabo prmero y cuáles después.

Cuando se han determinado los proyectos, los Servicios solicitan asesoría específica en aquellos que se instrumentarán de manera inmediata.

De este modo, existen dos modalidades para otorgar capacitación al personal de los Servicios de Empleo, que son la impartición de cursos y de asistencias técnicas tanto generales como específicas.

Desde el punto de vista didáctico, ambas modalidades tienen el mismo objetivo: proporcionar información a incrementar habilidades.

La diferencia entre un curso y una asistencia técnica específica radica en la forma en que se imparten, el contenido y el número de participantes. Lo anterior podría ejemplificarse de la siguiente manera:

#### CURSO

- Abarca al personal de varios Servicios. Puede ser a nivel regional: zona norte o sur del país, o bien a nivel nacional, abarcando a todos los servicios integrados al sistema.

#### ASISTENCIA TECNICA ESPECIFICA

Se imparte al personal de un solo Servicio y se otorga en la entidad federativa correspondiente.

- Considerando las tres niveles de organización de un Servicio: responsable área técnica, y área operativa, los contenidos abarcan la totalidad de los proyectos. Los contenidos corresponden a un solo proyecto y se imparte al área del Servicio que tenga la responsabilidad de realizarlo.
- El personal de la Dirección del Empleo y el de los Servicios se traslada al lugar sede, que se selecciona de manera que sea accesible a todos los participantes. El lugar sede es el propio Servicio y el personal de la Dirección del Empleo se traslada a la entidad federativa.

Criterios establecidos para la impartición de cursos o asistencias técnicas de capacitación

Determinar si el evento de capacitación debe ser un curso o una asistencia técnica depende de la deficiencia que se manifieste abierta o encubiertamente en el desempeño del trabajo del personal de los Servicios. Es decir, si se advierte que de manera generalizada varios Servicios presentan dificultades para la realización de un proyecto, la alternativa más conveniente es la impartición de un curso en el que participen todos los servicios que presentan la misma dificultad. No así si la dificultad es presentada por un solo Servicio, en este caso se considera más adecuado otorgar una asistencia técnica al Servicio, en el proyecto en el que se haya detectado el problema.

Criterios para la impartición de cursos:

A iniciativa de la Dirección del Empleo se decide efectuar un curso, cuando se detecta que varios Servicios presentan dificultades para la realización de uno o varios proyectos. Esta detección se lleva a cabo mediante entrevistas telefónicas con los Servicios de Empleo para la aplicación de un cuestionario por proyecto. Este cuestionario tiene como finalidad, conocer el grado de avance de cada proyecto, por lo que los aspectos cualitativos del mismo en la mayoría de los casos, se desconocen. Los contenidos de los cursos se seleccionan dependiendo del área del Servicio a la que se dirigen.

Criterios para la impartición de asistencias técnicas

Se concede asistencia técnica a un Servicio de Empleo cuando éste lo so

licita a la Dirección del Empleo. La solicitud puede hacerse mediante o ficio, vía telefónica al área encargada del proyecto, o a la Oficina de capacitación y asistencia técnica.

Las asistencias técnicas se imparten también a iniciativa de los responsables de proyecto de la Dirección del Empleo. Es usual que cada oficina responsable de proyectos,  programe la realización de asistencias técnicas. Al término de cada una de éstas, los técnicos que la impartieron elaboran un reporte de actividades desarrolladas, que es entregado a la oficina de capacitación, para su análisis posterior. En este reporte se relacionan las actividades desarrolladas por los instructores y los compromisos contraídos por el Servicio respecto al proyecto; contiene un rubro destinado a "observaciones" que proporciona información de mucho utilidad.

La realización de asistencias técnicas depende en gran medida de las metas programáticas de cada oficina, es decir, si una oficina programa la realización de asistencias técnicas en un periodo determinado, éstas se efectúan sin considerar si el Servicio llevará a cabo el proyecto, si realmente necesita la asesoría y en ocasiones, se presenta el caso de que la oficina que programa las asesorías desconoce los proyectos que cada Servicio tiene comprometido realizar, por lo que ha sucedido que se ha impartido asesoría a un Servicio en proyecto que no tiene acordado.

Lo anterior se traduce en pérdida de tiempo y recursos tanto por parte de los Servicios como por parte de la Dirección del Empleo. Cabe señalar en este punto, que los gastos de las asesorías son financiados completamente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se presentan de este modo, dos situaciones que hacen imprescindible establecer un sistema de seguimiento y detección de necesidades de capacitación, que permita por un lado, satisfacer las necesidades reales de capacitación de cada Servicio y, por el otro, racionalizar y optimizar los recursos tanto humanos como financieros de la Secretaría del Trabajo y de los propios Servicios.

#### 1.5 Actividades didácticas que se llevan a cabo para impartir la capacitación

De las dos modalidades de capacitación utilizadas por la Dirección del Empleo para transmitir a los Servicios los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de los proyectos, únicamente en los  cursos

se llevan a cabo las actividades didácticas requeridas en un evento de capacitación.

A pesar de que no se cuenta con un sistema de detección de necesidades que permita delimitar con precisión las deficiencias técnicas de los Servicios, existen dificultades que por ser manifiestas, hacen posible determinar la realización de un curso de capacitación.

La responsabilidad de organizar y coordinar un curso de capacitación recae en la oficina de capacitación y asistencia técnica, y las acciones que para tal efecto realiza son las siguientes:

- Determinar el número de participantes al evento.
- Determinar el lugar sede, para la elaboración del presupuesto, verificando que se cuente con las instalaciones adecuadas y el equipo necesario.
- Definición de objetivos institucionales.
- Especificación de contenidos.
- Elaboración del programa didáctico, que incluye: objetivos, definición de temas, duración por sesión, materiales didácticos, nombre del instructor.
- Previsión de recursos adicionales para el evento como podrían ser: materiales impresos, equipo, material de trabajo para participantes (hojas, lápices, etc.), previsión de recursos financieros para casos imprevistos.
- Conducción del evento en el lugar sede.
- Elaboración de instrumentos de evaluación y aplicación de los mismos, al finalizar el curso.
- Elaboración del directorio de participantes al curso, en el que se pueden considerar las observaciones del personal encargado de la instrucción y los compromisos contraídos.

En el caso de las asistencias técnicas, el personal de la Dirección del Empleo imparte la instrucción, tomando como base los manuales existentes para cada proyecto. Los recursos didácticos son limitados y no se lleva a cabo ningún tipo de evaluación.

A continuación se muestran de manera esquemática las actividades de capacitación llevadas a cabo por la Dirección del Empleo, cuya comparación con las actividades propuestas teóricamente por diversos autores, permite identificar algunos elementos que deben ser controlados antes de iniciar el seguimiento.

ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION	Modalidades de la capacitación	
	Curso	Asist. Técnica
	Se efectúa	Se efectúa
1.- Detección de nec. de capacitación	SI	SI
2.- Planificación de act. de aprendizaje	SI	Incompleto
2.1 Especificación de objetivos	SI	SI
2.2 Estructuración de contenidos	SI	SI
2.3 Selec. de téc. y mat. didácticos	SI	NO
2.4 Elaboración de esquema didáctico	SI	NO
3.- Conducción	SI	SI
4.- Evaluación inmediata del aprendizaje	SI	NO
5.- Evaluación del evento	SI	NO

En el cuadro anterior se observa que en la modalidad de asistencia técnica algunas de las fases de la capacitación no se realizan. Esta situación resta eficiencia al proceso y en el momento del seguimiento afectará los resultados obtenidos.

Por ello, se sugiere que la Unidad responsable de la capacitación colabore con el personal encargado de impartir las asistencias técnicas, en la selección de técnicas y materiales, en la elaboración del esquema didáctico y en la elaboración de instrumentos para la evaluación inmediata de las asistencias proporcionadas.

Los instrumentos para la evaluación inmediata deberán abarcar dos aspectos:

- El aprendizaje logrado por el personal del Servicio por lo que podrán diseñarse en forma de pruebas objetivas y complementarse con las observaciones y evaluación del instructor respecto a la participación del personal y de los resultados de ejercicios y simulacros.
- La impresión que el propio personal del Servicio tiene de la instrucción y de los materiales y técnicas utilizados durante la capacitación. Para este fin se podrían utilizar cuestionarios que contengan preguntas relativas a la organización del evento, su dura



*ción, contenidos y a la función del instructor.*

*Los resultados obtenidos de dichos instrumentos serán analizados por los responsables de impartir la asistencia técnica y por la Unidad de capacitación con la finalidad de corregir desviaciones y proponer mejoras al proceso de capacitación.*

*Limitaciones que de manera general han afectado la ejecución adecuada de los proyectos.*

- *Inadecuada delimitación de prioridades para la realización de los proyectos acordados.*

*Esta situación se debió a diversas causas, entre las que destacan: situaciones políticas específicas en algunas entidades; desconocimiento por parte de los Servicios de Empleo de los contenidos y alcances de cada proyecto; desconocimiento de las necesidades propias de la entidad. Como consecuencia, la mayoría de las entidades se comprometieron a desarrollar más proyectos que los que realmente se podían efectuar, lo que a su vez propició que en el intento de llevar a cabo todos los proyectos no se obtuvieran resultados definitivos en proyectos específicos.*

- *El insuficiente apoyo que brindan, en algunos casos, los Gobiernos Estatales a los Servicios de Empleo, al no dotarlos del local, mobiliario, equipo y/o personal adecuado para el desarrollo de sus funciones.*
- *Demora de la disponibilidad de los recursos financieros comprometidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta situación ha originado la rotación de personal en los Servicios, debido a la demora en la percepción de sueldos. Ha incidido asimismo, en el retraso de los proyectos que requieren de la partida de viáticos para realizar investigaciones dentro de las entidades.*

*Desde el punto de vista de la capacitación existen asimismo, graves deficiencias que probablemente inciden en el funcionamiento de los Servicios de Empleo.*

*No obstante los esfuerzos desarrollados por la Dirección del Empleo en la elaboración de los manuales correspondientes a cada proyecto, se observa que no es suficiente contar con éstos para garantizar el eficiente desarrollo de los proyectos. Es necesario que el personal responsable de impartir la instrucción maneje además de la información relativa a cada proyecto, los elementos básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje y ten-*

ga conocimientos sobre la utilización de los recursos y las técnicas didácticas en la instrucción.

Los instructores de la Dirección de Empleo, profesionistas con diversas especialidades, imparten la capacitación utilizando como único apoyo, los manuales elaborados (generalmente por ellos mismos) para cada proyecto. Particularmente en las asistencias técnicas, se carece de un programa de capacitación que permita orientar las actividades del instructor.

Del mismo modo, no existe forma de evaluar la función del instructor ni de que éste conozca los resultados de la capacitación impartida, con lo que se pierde la oportunidad de retroalimentación tanto por parte de los capacitandos como por parte de los instructores.

Aunado a lo anterior, la inexistencia de un esquema de seguimiento, dificulta aún más conocer los resultados de la capacitación otorgada al Servicio Nacional de Empleo.

## 2.- Diseño de seguimiento de la capacitación en dos de los proyectos asignados al Servicio de Empleo

Retomando el esquema propuesto en el capítulo anterior, el diseño para el seguimiento de la capacitación en el Servicio de Empleo, constará de las etapas que a continuación se enumeran:

- 2.1. Determinación de los objetivos del seguimiento.
- 2.2. Identificación de las condiciones que presenta el Servicio de Empleo.
- 2.3. Selección de los instrumentos para el seguimiento del proyecto.
- 2.4. Elaboración de los instrumentos y procedimientos para obtener la información.
- 2.5. Programación y aplicación de instrumentos.
- 2.6. Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes.
- 2.7. Elaboración del informe final.

Para el caso del Servicio Nacional de Empleo (SNE) tomaremos como ejemplos en el diseño del seguimiento, dos de los proyectos asignados a los Servicios de Empleo. Uno de estos proyectos, correspondiente al área técnica es el denominado "detección de necesidades de mano de obra por nuevas inversiones, ampliaciones o creación de nuevos turnos". El otro proyecto, correspondiente al área operativa del Servicio es el de "colocación individual de trabajadores".

Introducción al proyecto "detección de necesidades de mano de obra". Es-

te proyecto tiene como finalidad "obtener información respecto a la demanda de mano de obra originada por los procesos productivos, para identificar los requerimientos que habrán de plantearse como consecuencia de la puesta en marcha de nuevas inversiones en el aparato productivo" (64)

Se trata de un proyecto de investigación que comprende las siguientes etapas que deberán ser ejecutadas por el Servicio de Empleo:

Investigar cuáles son las instituciones en la entidad federativa que tienen a su cargo el registro de nuevas inversiones y solicitar su apoyo para el llenado de un formato elaborado por la Dirección del Empleo, denominado formato DESNE 001. Mediante éste se recaba la información de las nuevas inversiones, ampliación de plantas ya existentes o creación de nuevos turnos de trabajo que requerirán mano de obra.

Recolección y control de formatos, que consiste en recabar de las instituciones, los formatos que hayan sido llenados por los inversionistas y elaborar un directorio de las instituciones que han brindado apoyo.

Elaboración de cuadros de información por oficios o especialidades que deben ser remitidos mensualmente a la D.E. para que ésta concentre y procese la información a nivel nacional.

Esta información tiene entre otros usos, el de identificar en qué oficios o especialidades se concentra la demanda de mano de obra, cuáles de éstos son los más difíciles de conseguir y en qué fechas se requieren para la puesta en marcha de las inversiones.

Selección de empresas a visitar y calendarización de visitas.- Una vez detectadas las inversiones que se pondrán en marcha, ampliarán sus plantas o crearán nuevos turnos, se visitan las empresas a fin de conocer sus requerimientos específicos de mano de obra. Dicha información es captada a través del cuestionario "necesidades de mano de obra por nuevas inversiones, ampliaciones o nuevos turnos".

El análisis de los datos captados en el cuestionario permite al SNE orientar sus acciones en diferentes aspectos y apoyar el desarrollo de otros proyectos del Servicio. Los usos de esta información se pueden resumir de la siguiente manera:

- Al identificar la demanda de mano de obra por categorías ocupacio

nales se podrá determinar cuáles de ellas tienen mayor demanda o si son exclusivas para personal calificado y, en su caso, orientar al solicitante de empleo hacia la capacitación más adecuada.

- La descripción de los puestos difíciles de cubrir permitirá conocer cuáles son los motivos que dificultan su reclutamiento y determinar las acciones para satisfacer las necesidades de las empresas.
- Se podrá promover la vinculación del aparato productivo con el educativo, en el sentido de que se generen cursos adecuados para la preparación de técnicos y especialistas en las ocupaciones que demanden las diferentes inversiones en cada entidad federativa.
- La información obtenida de este proyecto complementará los estudios de mercados de trabajo al diferenciar claramente la oferta y demanda de mano de obra.
- Se podrá contar con información que permita evaluar las posibilidades de concertar acciones de capacitación con instituciones especializadas o con los propios inversionistas para satisfacer las necesidades de mano de obra calificada, a la vez que se amplían las posibilidades de asegurar un empleo productivo a trabajadores desempleados.

*Introducción al proyecto "colocación individual de trabajadores".*

*El proyecto tiene como propósito:*

*Vincular a los oferentes y demandantes de mano de obra, orientando a los solicitantes de empleo para promover su acceso a la actividad económica.*

*Asegurar la cobertura de puestos de trabajo con personal idóneo y de este modo, satisfacer por un lado, la necesidad de trabajo del solicitante de empleo, y por el otro, los requerimientos de personal calificado de los empleadores.*

*Es un proyecto de realización permanente y para llevarlo a cabo se deben cubrir las funciones de promoción, recepción, consejería de empleo y orientación ocupacional, seguimiento, actividades secretariales y control de archivo. Otra de las funciones del proyecto es el intercambio de información semanal con la Dirección del Empleo (D.E.). Los Servicios informan a la D.E. sobre los puestos vacantes que no han podido ser cubiertos con mano de obra local y sobre los solicitantes de empleo que no en-*

contrando posibilidades de colocación en su entidad, desean trasladarse a otras regiones para trabajar, propiciando así el intercambio regional de mano de obra. (65)

Cabe aclarar que el Servicio recurre al intercambio regional de mano de obra cuando ha agotado todas las posibilidades de colocación del solicitante en la entidad.

A diferencia del proyecto de detección de necesidades de mano de obra, éste para su desarrollo requiere de la participación de más personal (aunque en ocasiones una misma persona realiza más de una función, dependiendo de los recursos del Servicio), por lo que el seguimiento deberá enfocarse a la evaluación por separado de cada una de las personas considerando las funciones que desempeña. Es decir, deberemos valorar el desempeño individual para determinar posteriormente el desarrollo del proyecto en forma global.

La correcta realización del proyecto permitirá al Servicio:

- Orientar a los centros educativos respecto a la situación prevalente en los mercados de trabajo a efecto de que puedan reorientar las carreras que imparten, promover nuevas y/o restringir las saturadas.
- Contar con información para realizar estudios sobre el desplazamiento de la mano de obra con respecto a la demanda por ocupaciones, ramas de actividad económica y por regiones, con el fin de conocer su comportamiento y poder aportar elementos de planificación a la fuerza de trabajo en la entidad.
- Implementar mecanismos de intercambio de información con las entidades del país para tener un panorama agregado del mercado de trabajo a nivel regional y nacional.

### 2.1 Determinación de los objetivos del seguimiento

Con relación al proyecto "detección de necesidades de mano de obra":

- Identificar el grado de avance del proyecto.
- Identificar las causas que produjeron desfases en la ejecución de las etapas del proyecto.
- Determinar si las fallas detectadas en la realización del proyecto se deben a factores vinculados con la capacitación.
- Proponer las medidas tendientes a corregir las desviaciones observadas y mejorar el proceso de capacitación.

*Respecto al proyecto colocación individual de trabajadores:*

- Corroborar en el lugar de trabajo del capacitando si los procedimientos propuestos para desarrollar las funciones del proyecto se ejecutan conforme a lo establecido en el evento de capacitación.
- Identificar las áreas en las que el proyecto presenta deficiencias.
- Determinar si las fallas detectadas se deben a factores vinculados con el proceso de capacitación.
- Proponer las medidas tendientes a corregir las desviaciones y mejorar el proceso de capacitación.

2.2 Identificación de las condiciones que presenta el Servicio de Empleo

*Este punto se refiere al conocimiento de las características particulares de cada Servicio. A fin de obtener este conocimiento se deberá contar con la información siguiente:*

- Nombre de la entidad federativa.
- Fecha de creación del Servicio y de inicio de funciones.
- Domicilio y número telefónico.
- Personal que lo integra (por áreas)
  - . Nombre
  - . Puesto
  - . Profesión
  - . Antigüedad en el Servicio.
- Mobiliario y equipo con que cuenta el Servicio.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Proyectos acordados y grado de prioridad de ejecución que las autoridades estatales correspondientes asignen a los mismos.
- Resultados obtenidos por los participantes a los cursos o asistencias técnicas impartidas por la Dirección del Empleo.
- Resultados de la evaluación efectuada por los participantes respecto a los cursos y asistencias técnicas.

CUADRO DE IDENTIFICACION DE LAS CONDICIONES DEL SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO DE

Fecha de creación:

Fecha de Inicio de  
Funciones:

Domicilio:

**Teléfono:**

**Recursos Humanos con los que cuenta**

**Dirección**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Area Técnica**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Area Operativa**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Profesión:**

**Ingreso al SEE:**

Apoyo Secretarial

Nombre:

Puesto:

Profesión:

Ingreso al SEE:

Recursos Materiales con que cuenta

Local

Ubicación:

Tamaño:

Mobiliario y equipo

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Disponibilidad de Recursos Financieros

Fecha de recepción del financiamiento federal:

\_\_\_\_\_

PROYECTOS ACORDADOS POR EL SEE DE \_\_\_\_\_

Denominación del Proyecto	Prioridad de ejecución			Observaciones
	1	2	3	

Prioridad 1 : De ejecución inmediata

2 : Proyecto cuya ejecución iniciará en un lapso no mayor de 6 meses



*Prioridad 3 : Proyecto cuya ejecución no puede ser precisada.*

*El formato podrá ser modificado en la columna "prioridad de ejecución" cuantas veces sea necesario, considerando las características que el Servicio presente en el momento del llenado, en cuanto a recursos disponibles o situaciones coyunturales específicas.*

*La información obtenida del seguimiento permitirá identificar aquellos proyectos en los que el Servicio podría requerir el apoyo de la Dirección del Empleo (D.E.)*

*Fecha del llenado:*

\_\_\_\_\_

*Ejemplo del llenado:*

<i>Denominación del Proyecto</i>	<i>Prioridad de ejecución</i>			<i>Observaciones</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<i>Colocación individual</i>	X			
<i>Colocación Masiva</i>			X	<i>No se han detectado inversiones que requieran grandes volúmenes de mano de obra)</i>
<i>Est. de Merc. de Trabajo.</i>	X			
<i>Detec. de Nec. de mano de obra</i>	X			
<i>Promoción</i>	X			
<i>Orientación ocupacional</i>		X		<i>Se efectuará al contar con el Dir. de C. de Capacit.</i>

CUADRO 1

SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO DE \_\_\_\_\_

Proyecto "Detección de necesidades de mano de obra"

Cuadro de resultados obtenidos por el participante al curso o asistencia Técnica

Participante	Fecha de im partición	Evaluación diagnóstica	Evaluación final	Actitud	Observaciones y sugerencias

Actitud: P = Pasiva

A = Activa

N = Negativa

### CUADRO 1

*Resultados obtenidos por el participante al curso o asistencia técnica.*

*En este formato concentraremos la información derivada de la evaluación del aprendizaje de los participantes, misma que será obtenida mediante la aplicación de pruebas objetivas (evaluación diagnóstica y final), así como de la utilización de técnicas de observación de la ejecución del trabajo de los participantes, durante el evento.*

*Esta información será el primer antecedente sobre el nivel de aprovechamiento de los participantes, que dará la pauta para efectuar el seguimiento posterior.*

*Se presupone que los participantes que hayan obtenido una evaluación sa tisfactoria se encuentran en condiciones de llevar a la práctica los co nocimientos adquiridos, hipótesis que sólo podrá ser comprobada a través del seguimiento.*



**CUADRO 3**

**Evaluación del curso:** \_\_\_\_\_

**Lugar sede:** \_\_\_\_\_

**Periodo:** \_\_\_\_\_

<b>Estados</b>	<b>Participantes</b>	<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Calificación (global)</b>
		<i>Contenido del curso</i>	_____
		<i>Organización del curso</i>	_____
		<i>Claridad de exposición de los instructores</i>	_____
		<i>Material de apoyo</i>	_____
		<i>Instalaciones</i>	_____
		<i>Duración del curso</i>	_____

**Observaciones y sugerencias:**

**Escala de calificación:**

**Excelente = 5**

**Bueno = 4**

**Regular = 3**

**Malo = 2**

**Pésimo = 1**

**CUADROS 2 Y 3**

*Del mismo modo que es importante contar con información sobre el nivel de aprovechamiento de los participantes a un evento de capacitación, es importante conocer también la impresión que los participantes tienen del evento mismo.*

*Los cuadros 2 y 3 tienen como objeto concentrar la información sobre los aspectos más significativos del evento de capacitación; información que permitirá por un lado, conocer el desempeño de los instructores y por el otro, detectar cuáles aspectos del proceso presentan deficiencias, con lo que se podrán proponer las acciones tendientes a satisfacerlos.*

*Se intenta que las apreciaciones de los participantes apoyen a la Unidad de capacitación, en el mejoramiento de las actividades que efectúa.*

### 2.3. Selección de los instrumentos y técnicas para el seguimiento de los proyectos.

Al seleccionar los instrumentos debemos tener en cuenta su facilidad de elaboración, manejo y aplicación, el tiempo efectivo del que se dispondrá para efectuar el seguimiento, el número de personas que lo llevarán a cabo y los recursos financieros disponibles.

Por otra parte, es importante recordar que la selección de los instrumentos está condicionada a las características de cada proyecto. A continuación se mencionan las características más representativas de los proyectos "detección de necesidades de mano de obra" y "colocación individual de trabajadores" para señalar posteriormente los instrumentos que proponemos.

#### Detección de necesidades de mano de obra

Es un proyecto cuya ejecución debe realizarse por etapas.

Requiere del apoyo de organismos externos, situación que lo mismo puede facilitar que obstaculizar su adecuado desarrollo.

Depende de los proyectos de inversión que se generen en la entidad, por lo que los resultados podrán variar significativamente de una entidad a otra.

Requiere de la asignación de una partida presupuestal para pasajes, a fin de realizar visitas a los municipios cuando las inversiones se den fuera de la localidad donde se ubica el Servicio.

Así pues, indicaremos los instrumentos y técnicas que consideramos pueden ser útiles, señalando en cada caso el uso que se le dará.

#### Gráfica de Gantt.

Es el programa de actividades calendarizadas donde se señalan los periodos de ejecución de cada una de las etapas del proyecto. Esta información nos permitirá saber si existen desfases en la programación y en este caso debemos permanecer alerta para detectar si ese desfase se debe a factores vinculados con el proceso de capacitación.

#### Questionarios.

El cuestionario para aplicación telefónica deberá contener preguntas relativas al desarrollo de cada una de las etapas del proyecto, de tal manera que la información captada nos permita conocer en cuál etapa se encuentra el proyecto, qué dificultades enfrenta el Servicio para su ejecución y en este caso, qué medidas correctivas se han realizado; qué mo

*dificaciones se han efectuado en el calendario original de actividades y cuáles son las causas de tales modificaciones; qué apoyo está requiriendo el Servicio para efectuar el proyecto.*

#### *Documentos*

*En este caso serán los cuadros de información por especialidades y oficios que el Servicio remite mensualmente a la UCECA. La información recibida será analizada por los técnicos que tienen a su cargo el proyecto quienes reportarán a la Unidad de capacitación las deficiencias que encuentren en la elaboración de los cuadros, indicando si éstas podrían ser solucionadas mediante capacitación.*

#### *Informes*

*Analizaremos dos tipos de informes. El informe que el Servicio proporciona al Comité de Planeación de Desarrollo (Coplade) en la entidad. Por otra parte, se deberán analizar los informes proporcionados por el personal técnico de la UCECA encargado de impartir la asistencia técnica.*

*Formatos para el control de la información captada.*

*Se deberá llevar un registro de la información sobre el grado de avance del proyecto por entidad federativa, por lo que se sugiere la utilización de cuadros que contengan el desglose de las etapas del proyecto y la descripción del porcentaje de avance en cada etapa.*

#### *Colocación Individual de Trabajadores*

*Tiene la siguientes características.*

*Es de ejecución permanente.*

*Depende de otros proyectos como el de detección de necesidades de mano de obra o el de promoción para la captación de usuarios, por lo que al realizar el seguimiento deberemos analizar los resultados de éstos para determinar su influencia en el de colocación individual. Depende también de los proyectos de inversión que generen la creación de empleos.*

*Es realizado por varias personas que efectúan en diferentes momentos las funciones que conducen a la colocación.*

*Las actividades del personal son más operativas que técnicas por lo que sugerimos la utilización de instrumentos dirigidos principalmente al área de habilidades.*



De este modo los instrumentos que proponemos son:

Informes

Analizaremos los informes que el Servicio proporciona al COPLADE y los que el personal técnico de la UCECA elabora al concluir la asistencia técnica.

Registros de intercambio de información

Con los cuales podemos percibir si las actividades de preselección son adecuadas, ya que los puestos y ocupaciones que se registran deben tener características que justifiquen su transmisión a los demás Servicios.

Observación directa con el apoyo de listas de corroboración y registros anecdóticos

Algunas funciones (como la recepción, entrevista o control de archivo) sólo pueden ser valoradas mediante la observación directa por lo que nuestros auxiliares serán las listas de corroboración y registros anecdóticos que contengan las actividades inherentes a cada fase de la colocación.

Guía de trabajo (para reunión)

Para dar a conocer los resultados inmediatos derivados de la visita y con el apoyo de la información que hemos captado anticipadamente sugerimos la realización de una reunión de trabajo con el personal responsable del proyecto, en la que se plantean las acciones que proponemos para mejorar la ejecución de las funciones en las que se han observado deficiencias.

2.4. Elaboración de instrumentos y procedimientos para obtener la información

En los cuadros siguientes se describen los pasos para la aplicación de los instrumentos así como la periodicidad de uso. En virtud de que algunos de los instrumentos que proponemos para el seguimiento de los dos proyectos no son elaborados por la Unidad de capacitación ya que se refieren a documentos e informes que el propio Servicio realiza, manejaremos como ejemplos únicamente aquellos que sí deben ser diseñados por la Unidad de Capacitación.

*Procedimientos para la aplicación de instrumentos*  
*Proyecto: Detección de necesidades de mano de obra*

<i>Instrumentos</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Periodicidad</i>
<i>Gráfica de Gantt</i>	<i>Diseño de la Gráfica</i>	<p><i>Del Servicio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El responsable del proyecto programa de realización de cada una de las etapas, asignando los tiempos estimados para la ejecución.</i></li> <li>- <i>Elabora calendario de actividades</i></li> <li>- <i>El Jefe del Servicio revisa el programa, lo autoriza y proporciona copia a la D.E.</i></li> </ul> <p><i>De la Unidad de capacitación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Revisa el programa de actividades y elabora calendario para seguimiento.</i></li> <li>- <i>Efectúa el seguimiento verificando si las actividades se ejecutan en los tiempos indicados.</i></li> <li>- <i>Investiga las causas que produjeron desfases y en este caso reprograma conjuntamente con el Servicio el nuevo calendario.</i></li> <li>- <i>Señala en la gráfica los tiempos reales de ejecución y las observaciones pertinentes.</i></li> </ul>	<i>Una sola vez, pudiendo variar conforme a las dificultades externas que el Serv. enfrenta en la ejecución.</i>
<i>Cuestionario</i>	<i>Entrevista telefónica</i>	<p><i>De la Unidad de capacitación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Conforme al tiempo indicado en el calendario de seguimiento, aplica el cuestionario al responsable del proyecto en el Servicio de Empleo</i></li> <li>- <i>Elabora resumen de la información captada.</i></li> <li>- <i>Integra resumen en la carpeta de la entidad federativa correspondiente.</i></li> </ul> <p><i>Del Servicio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Proporciona la información solicitada</i></li> </ul>	<i>Mensual durante tres meses consecutivos (al inicio de la realización del proyecto). Pasado este lapso será de aplicación trimestral.</i>

*Procedimientos para la aplicación de instrumentos  
Proyecto: Detección de necesidades de mano de obra*

<i>Instrumentos</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Periodicidad</i>
<i>Documentos</i>	<i>Análisis de información</i>	<p><i>Del Servicio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Capta la información correspondiente al proyecto</i></li> <li>- <i>Elabora cuadro de información y lo remite a la D.E.</i></li> </ul> <p><i>De la Dirección de Empleo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El responsable del proyecto recibe y analiza cuadros de información.</i></li> <li>- <i>Verifica información dudosa con el Servicio.</i></li> <li>- <i>Elabora reporte de inconsistencias y proporciona copia a la Unidad de capacitación.</i></li> <li>- <i>La Unidad de capacitación elabora resumen y lo integra a la carpeta de la entidad federativa.</i></li> </ul>	<i>Mensual</i>
<i>Informes</i>	<i>Análisis de información</i>	<p><i>Del Servicio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Elabora informe sobre el grado de avance de sus proyectos para ser presentado al Comité de Planeación y Desarrollo de la entidad (COPLADE)</i></li> <li>- <i>Remite copia del informe a la D.E.</i></li> </ul> <p><i>De la Unidad de Capacitación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Analiza el informe y verifica que concuerde con la información ya existente.</i></li> <li>- <i>En caso de existir incongruencia, establece comunicación con el Servicio a fin de aclarar dudas.</i></li> </ul>	<i>Bimestral</i>
<i>Guía para entrevista</i>	<i>Entrevista directa semidirigida durante la visita de seguimiento.</i>	<p><i>De la Unidad de capacitación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Efectúa visita de seguimiento.</i></li> <li>- <i>Aplica guía de entrevista tanto al jefe del Servicio como al responsable del proyecto para corroborar y ampliar la información captada previamente.</i></li> <li>- <i>Elabora informe de resultados obtenidos.</i></li> </ul>	<i>Semestral</i>

**Procedimiento para la aplicación de instrumentos**  
**Proyecto: Detección de necesidades de mano de obra**

<b>Instrumentos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Gula para reunión.</b>	<b>Junta de trabajo</b>	<p>De la Unidad de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Elabora gula de trabajo para dirigir la reunión.</i></li> <li>- <i>Informa al personal las deficiencias en las que incurrió, indicando la forma correcta de ejecución.</i></li> <li>- <i>Elabora informe de resultados.</i>  <i>Aprovechando la situación de comunicación directa que nos brinda la visita de seguimiento, podremos retroalimentar al personal y de ser posible corregir en ese momento fallas leves.</i></li> </ul>	<b>Semestral durante la visita de seguimiento.</b>
<b>Formatos de Registro y control</b>	<b>Vaciado y análisis de información.</b>	<p>De la Unidad de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vacía la información derivada de la aplicación de los instrumentos, en los registros correspondientes.</i></li> <li>- <i>Analiza la información global y elabora informe final de resultados.</i></li> <li>- <i>Proporciona informe a las áreas de la D.E. involucradas, y participa en la toma de decisiones relativas al proceso de capacitación.</i></li> </ul>	<b>El llenado se realiza conforme se va captando la información.</b>
<b>Informe de resultados del seguimiento.</b>	<b>Análisis y síntesis de información captada.</b>	<p>De la Unidad de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Analiza la información global captada por diversos medios.</i></li> <li>- <i>Elabora informe sintético y lo distribuye a los responsables de proyecto de la D.E.</i></li> <li>- <i>Propone acciones de capacitación consecuentes.</i></li> </ul>	<b>Trimestral</b>

Gráfica de Gantt

S.E.E. de \_\_\_\_\_

Programación de Etapas

Proyecto: *Detección de necesidades de mano de obra*

E T A P A S	M E S E S								
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	ACOSTO	SEPTIEMBRE
1.- Detección de instituciones registradoras de proyectos de inversión.	P	—							
	R								
2.- Recolección de formatos.	P	—	—	—	—	—	—	—	—
	R								
3.- Vaciado de la información en cuadros de concentración.	P	—	—	—	—	—	—	—	—
	R								
4.- Envío de cuadros de concentración a la D.E.	P	—	—	—	—	—	—	—	—
	R								
5.- Elaboración de plan de visitas a las empresas	P	—	—	—	—	—	—	—	—
	R								
6.- Aplicación de cuestionarios en las empresas.	P	—	—	—	—	—	—	—	—
	R								
7.- Envío de cuestionarios a la D.E.	P		—	—	—	—	—	—	—
	R								

P = Programada

R = Real.

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Questionario para la captación de información correspondiente al proyecto: Detección de necesidades de mano de obra.**

**Servicio Estatal de Empleo de \_\_\_\_\_**

**1) ¿El Servicio ha detectado y solicitado apoyo a las instituciones que registran proyectos de inversión?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Indique cuáles Instituciones apoyarán al Servicio: ¿Porqué? \_\_\_\_\_**

**¿Cuáles son las medidas que toma al respecto?**

**Indique la fecha en la que se efectuarán las acciones propuestas:**

**2) Durante este mes ¿el Servicio ha recabado los formatos entregados a las Instituciones que registran proyectos de inversión?**

**SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_**

**Fecha de recabación: ¿Porqué? \_\_\_\_\_**

**¿Cuáles son las medidas que toma al respecto?**

**Indique en qué fecha realizará esta etapa:**

3) *¿Se ha realizado el vaciado de la información en los cuadros de concentración correspondientes?*

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

*En qué fecha nos remitirán los cuadros de concentración?*

*¿Porqué?* \_\_\_\_\_

*¿Cuáles son las medidas que toma al respecto?*

*Indicar en qué fecha se efectuará:*

4) *¿El Servicio ha elaborado el plan de visitas a las empresas que efectuará durante este mes?*

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

*¿Cuántas empresas serán visitadas?*

*¿Porqué?* \_\_\_\_\_

*¿Cuáles son las empresas?*

*¿Cuáles son las medidas que toma al respecto?*

*Indicar en qué fecha se efectuará:*

5) *¿Se ha procesado ya la información de los cuestionarios aplicados en las empresas?*

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

*¿En qué fecha nos remitirá los cuestionarios aplicados?* \_\_\_\_\_

*¿Porqué?* \_\_\_\_\_

*¿Cuáles son las medidas que toma al respecto?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Indicar en qué fecha se efectuará:*  
\_\_\_\_\_

*6) ¿Cuáles son las acciones que el Servicio planea realizar conforme a la información captada? en su caso, precisar cuándo se realizarán.*

*Responsable del llenado en la Dirección de Empleo:*  
\_\_\_\_\_

*Fecha de aplicación:*  
\_\_\_\_\_



### *Gua de entrevista para aplicación durante la visita de seguimiento*

*La gua de entrevista que será aplicada durante la visita de seguimiento deberá contener preguntas que nos permitan ampliar, corroborar o aclarar la información que sobre el grado de avance del proyecto, hemos obtenido previamente por diversos medios, ya que la gua será elaborada a partir de la información con la que ya contamos, en este punto sugerimos algunos aspectos que en términos generales deberá contemplar, en el entendido de que ajustaremos las preguntas cuando nuestras pretensiones se encaminen a la obtención de información más específica.*

#### *Aspectos a considerar.*

- 1°. Principales limitaciones que obstaculizaron el desarrollo del proyecto, que hayan ocasionado desfasamiento en el programa de actividades original.*
- 2°. Acciones que el Servicio ha llevado a cabo para desarrollar el proyecto y superar las limitaciones que se presentaron.*
- 3°. Factores facilitadores de la realización del proyecto.*
- 4°. Apoyos que el Servicio requiera para el mejor desarrollo del proyecto (relacionadas con la capacitación, financiamiento, etc.)*

Procedimientos para la aplicación de instrumentos

Proyecto: Colocación individual de trabajadores

Instrumentos	Técnica	Actividades	Periodicidad
Informes	Análisis de información.	<p>Del Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora informe de actividades para ser presentado al COPLADE.</li> <li>- Remite copia del informe a la D.E.</li> </ul> <p>De la Unidad de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza información y concentra en los registros de control del proyecto, por entidad federativa.</li> <li>- Analiza la información relativa a otros proyectos que influyen en la colocación individual y elabora resumen.</li> <li>- Establece comunicación con el Servicio para aclarar dudas o ampliar información.</li> </ul>	Bimestral
Registros de intercambio de información	Análisis de información	<p>De la Unidad de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita a la Oficina responsable del proyecto en la D.E., copia de los registros de información que ésta capta semanalmente de los Servicios de Empleo.</li> <li>- Analiza los registros y vacía la información en los formatos de control respectivos.</li> </ul>	Mensual
Lista de corroboración y registros anecdóticos.	Observación	<p>De la Unidad de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observa la actuación del personal en los diferentes puestos y funciones que hace al proyecto.</li> <li>- Registra los incidentes observados.</li> <li>- Analiza la información captada y elabora informe de resultados.</li> </ul>	Semestral durante la visita de seguimiento.
Guía de entrevista	Entrevista al responsable del Servicio.	<p>De la Unidad de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista al responsable del Servicio para verificar y ampliar información captada previamente.</li> <li>- Toma nota de la información relevante para completar el informe.</li> </ul>	Semestral durante la visita de seguimiento.

Procedimientos para la aplicación de instrumentos

Proyecto: Colocación individual de trabajadores

Instrumentos	Técnica	Actividades	Periodicidad
Productos	Revisión en este caso de expedientes, directorios y archivo.	De la Unidad de capacitación: - Solicita al Responsable del Servicio acceso al archivo - Selecciona al azar un número representativo de expedientes para su revisión. - Verifica que los datos importantes de los registros estén llenados correctamente. - Verifica que el Servicio cuente con los directorios requeridos para el desarrollo del proyecto. - Toma nota de los aspectos relevantes para completar el informe.	Semestral durante la visita de seguimiento.
Guía para reunión	Junta de trabajo	De la Unidad de capacitación: - Elabora guía de trabajo para dirigir la reunión, conforme a los resultados derivados de la observación. - Comunica al personal las deficiencias observadas y propone acciones para mejorar la ejecución. - Elabora informe.	Semestral durante la visita de seguimiento.
Formatos de registro y control	Vaciado y análisis de información	De la Unidad de capacitación: - Vacía la información derivada de la aplicación de los instrumentos, en los registros correspondientes. - Analiza la información global y elabora informe final de resultados.	El llenado se realiza conforme se va captando la información.
Informe de resultados del seguimiento.	Análisis y síntesis de información captada.	De la Unidad de capacitación: - Analiza la información global captada por diversos medios. - Elabora informe sintético y lo distribuye a las áreas involucradas en la D.E. con la capacitación. - Propone acciones de capacitación consecuentes.	Trimestral

Area: Recepción:

Lista de Corroboración

INSTRUCCIONES: El observador marcará con una X en la sílaba "SI" cuando la actividad se realice, marcará "NO" cuando la actividad no se realice. En el cuadro de "observaciones" anotará q quella información que complementa la observación.

A c t i v i d a d e s	S	I	N	O
- Brinda al publico engeneral un trato amable.	S	I	N	O
- Proporciona al solicitante de empleo información general sobre el Servicio.	S	I	N	O
- Omite información sobre políticas para la <u>a</u> tención de usuarios.	S	I	N	O
- Revisa el adecuado llenado del registro de personal.	S	I	N	O
- Analiza datos prioritarios del registro para canalizar al solicitante a orientación <u>o</u> cupacional o consejería de empleo.	S	I	N	O
- Aplica exámenes a personal operativo.	S	I	N	O
- Califica los exámenes conforme a lo establecido en el Manual correspondiente.	S	I	N	O
- Reporta al archivista la entrada de solicitantes al Servicio.	S	I	N	O
- Elabora registro diario de actividades.	S	I	N	O
- Proporciona orientación al público que la solicita.	S	I	N	O

Observaciones complementarias:

---



---



---



---

Nota: la información obtenida por este medio puede concentrarse para su mejor manejo en un "inventario de habilidades".

Area: Consejería de Empleo

Una combinación de lista de verificación y de registros anecdóticos podría indicarnos, además de la presencia o ausencia de un comportamiento determinado, en qué forma se presenta éste. Las cualidades que deberemos observar en las funciones del consejero de empleo son:

El trato que brinda al solicitante de empleo en el momento de la entrevista.

Si logra establecer una comunicación que le permita obtener el máximo de información del solicitante de empleo.

Si registra adecuadamente la clave ocupacional del solicitante después de haber ampliado la información inicial proporcionada a la recepcionista.

Si efectúa una correcta comparación de los datos del solicitante con los requerimientos de la vacante para decidir el envío a la empresa.

Si brinda al solicitante, información completa sobre las características del puesto vacante y de la empresa.

Si efectúa el seguimiento del candidato enviado a cubrir una vacante.

Si orienta al empleador respecto a las características de la mano de obra registradas en el Servicio y en su caso, si hace labor de sensibilización con empleadores demasiado exigentes.

De este modo, la lista de verificación para las funciones del consejero de empleo estará compuesta por las actividades antes señaladas debiendo complementarse con registros anecdóticos, los que sugerimos en este caso, sean utilizados para ampliar la información sobre la entrevista de selección.

Area: *Consejería de empleo*

*Registro Anecdótico*

*Nombre del consejero:*

*Fecha:*

*Hora:*

*Reg. No.:*

*Situación observada: Entrevista de preselección a solicitantes de empleo*

*Comentarios del Observador:*

*Responsable del llenado:*

---

*Area Secretarial y Archivo*

*Las funciones de esta área corresponden al tomado de dictado taquigráfico, transcripción mecanográfica, manejo del archivo, manejo y actualización de directorios, correspondencia y atención al público. Para las dos primeras la escala gráfica resultaría un instrumento útil para determinar qué tan bien se llevan a cabo. Ejemplo:*

*INSTRUCCIONES: El observador marcará con una X el punto que corresponda de la línea horizontal, a la característica que se presenta. En el espacio para comentarios incluirá la información que ayude a clarificar su calificación.*

*¿Con qué rapidez toma dictado taquigráfico?*

*Escribe los signos al tiempo que se le dicta.*

*Ocasionalmente se de tiene para que repitan el dictado.*

*Frecuentemente se le debe repetir el dictado.*

*¿Con qué rapidez transcribe mecanográficamente los documentos que se le dan (oficios, telegramas, notas)?*

*Transcribe documentos en un mínimo de tiempo.*

*Transcripción regular. Entrega los documentos mecanografiados hasta que le son requeridos.*

*Ocupa demasiado tiempo para mecanografiar un documento.*

*¿Hasta qué punto los trabajos mecanografiados son limpios?*

*Elabora trabajos sin errores.*

*Trabaja con un margen de error aceptable (dos errores por cuartilla).*

*Omite palabras o comete más de dos errores por cuartilla.*

Comentarios:

Respecto a las demás funciones, la lista de verificación nos indicará si las actividades se llevan a cabo. Las observaciones deberán ser ampliadas mediante la revisión del archivo y de los directorios requeridos para el desarrollo del proyecto, con el objeto de verificar qué tan funcional resulta el control del archivo, así como la vigencia de los directorios.

Adicionalmente, las observaciones del jefe inmediato y del consejero de empleo, quienes se apoyan en las funciones secretariales para el desempeño de su trabajo, pueden ser de gran utilidad para completar la información derivada de la observación.

#### 2.5. Programación y aplicación de instrumentos.

En el cuadro siguiente presentamos la programación para la aplicación de instrumentos del seguimiento.

En la primera columna se anotará el mes en el que se inicien las actividades de seguimiento, las que proponemos se efectúen inmediatamente después de haberse impartida la capacitación.

Se puede observar que la aplicación de los cuestionarios vía telefónica se propone en algunos casos con una periodicidad diferente a la indicada en el cuadro de "procedimientos para la aplicación de instrumentos".

Se han realizado estos ajustes con el objeto de poder hacer la programación considerando un periodo efectivo de once meses y medio de trabajo (ya que la segunda quincena de diciembre generalmente no es aprovechada) y dando una duración de dos meses a las visitas de seguimiento, lapso que puede variar en función de los recursos humanos con los que la Unidad de capacitación cuente para la realización de las visitas.

Cabe señalar finalmente, que para fines de presentación, en este formato iniciamos el seguimiento en el mes de enero y que aunque las actividades para la captación de información a nivel interno no están consideradas éstas se efectuarán conforme a las indicaciones en el "cuadro de procedimientos para la aplicación de instrumentos".



PROGRAMACION Y APLICACION DE INSTRUMENTOS

Calendarización de Actividades

MES

A C T I V I D A D

<i>Enero</i>	<i>Preparación del material para seguimiento telefónico</i>
<i>Febrero</i>	<i>Aplicación de cuestionarios vía telefónica</i>
<i>Marzo</i>	<i>Aplicación de cuestionarios vía telefónica y elaboración del primer informe trimestral</i>
<i>Abril</i>	<i>Aplicación de cuestionarios vía telefónica</i>
<i>Mayo</i>	<i>Visitas de seguimiento</i>
<i>Junio</i>	<i>Visitas de seguimiento y elaboración del segundo informe trimestral</i>
<i>Julio</i>	<i>Preparación del material para seguimiento telefónico</i>
<i>Agosto</i>	<i>Aplicación de cuestionarios vía telefónica</i>
<i>Septiembre</i>	<i>Elaboración del tercer informe trimestral</i>
<i>Octubre</i>	<i>Visitas de seguimiento</i>
<i>Noviembre</i>	<i>Visitas de seguimiento</i>
<i>Diciembre</i>	<i>Elaboración del cuarto informe trimestral</i>

Habiendo precisado la periodicidad con la que se aplicarán los instrumentos y se analizará internamente la información precedente del Servicio, nos resta programar las visitas de seguimiento. A este respecto algunas consideraciones que debemos tomar en cuenta son:

- Determinar las fechas para las visitas así como el número de Servicios que se abarcarán en cada salida de comisión, conforme al número de personas con las que se cuenten para el seguimiento.
- Por razones presupuestales y de tiempo se sugiere programar las visitas a dos Servicios en una sola salida.
- En función de lo anterior se podrían visitar dos Estados cercanos entre sí, auxiliándose para la programación de las salidas, de los itinerarios de vuelos proporcionados por las líneas aéreas comerciales o bien por la información sobre recorridos y horarios de salidas de las líneas de transporte terrestre.
- Verificar anticipadamente que los periodos vacacionales del personal a evaluar no coincidan con las fechas en las que se programen las visitas.
- En términos generales, prever oportunamente toda clase de materiales e información que será requerida, y gestionar con anticipación los trámites administrativos inherentes (autorizaciones, viáticos, reservaciones en hoteles, etc.).

## 2.6 Análisis de resultados y propuesta de acciones consecuentes.

### Elaboración del informe final.

Antes de elaborar el reporte final se analizará toda la información recopilada, la que finalmente se integrará a manera de informe. Este debe contener los aspectos más importantes obtenidos de los diversos instrumentos incluyendo también aquellos factores que obstaculizaron y, en su caso, apoyaron el desarrollo de los proyectos. Los elementos que deberemos incluir son:

- I Introducción o Presentación.
- II Especificación del grado de avance de cada proyecto por entidad federativa.
  - a) Identificación del Servicio de Empleo
    - . Nombre de la entidad, número de personas que componen el Servicio, nombre, puesto y profesión de las personas que tienen a su cargo la ejecución de los diferentes proyectos.

b) Recursos materiales con los que el Servicio cuenta, indicando si son los suficientes para el adecuado desarrollo del proyecto.

c) Recursos financieros. En este caso es importante especificar si los recursos son asignados oportunamente al Servicio, de lo contrario deberemos señalarlo como un antecedente a la propuesta de acciones.

d) Proyectos acordados por la entidad.

Proyectos realizados:

- . Desglose por proyecto, de los resultados obtenidos del seguimiento .
- . Fechas de inicio del desarrollo de cada proyecto.
- . Avance obtenido desde el inicio hasta la fecha de elaboración del informe.
- . Principales dificultades enfrentadas por el Servicio para la ejecución de cada proyecto.
- . Factores que facilitaron el desarrollo de los proyectos.
- . Observaciones.- Incluirán todo tipo de información complementaria.

Proyectos no realizados:

- . Mencionaremos cuáles son los proyectos acordados por el Servicio que no se han llevado a cabo.
- . Señalaremos las causas por las que no se realizan.
- . Cuando corresponda, se explicarán las medidas que el Servicio propone llevar a cabo para la ejecución del proyecto.
- . Fecha.- Se indicará la fecha en la que se captó la información.

e) Capacitación proporcionada al Servicio.

Se mencionarán los cursos y asistencias técnicas proporcionadas y las fechas correspondientes de impartición.

f) Quadro esquemático de la situación del Servicio de Empleo.

### III Conclusiones y propuesta de acciones consecuentes.

En este punto deberemos explicar cuál ha sido el desarrollo de los proyectos (ya no por entidad federativa) y determinar la influencia que la capacitación ha tenido en cada uno de ellos. Se mencionarán cuáles son las entidades que requieren mayor atención y en qué áreas, y se propondrán las acciones tendientes a corregir las deficiencias observadas.

*Una vez concluido el informe, proporcionaremos un ejemplar a cada miembro de la Dirección del Empleo involucrado con el proceso de capacitación.*

*Se definirán de manera conjunta las acciones a desarrollar para corregir las desviaciones detectadas, las que pueden implicar modificación en el proceso de capacitación, que pueden ir desde la reestructuración, ampliación o exclusión de contenidos temáticos, hasta el replanteamiento de las metodologías y procedimientos propuestos para el propio desarrollo de los proyectos.*

*Finalmente, deberemos elaborar un programa de actividades calendarizado para brindar a los Servicios que lo requieran el apoyo técnico necesario.*

## CONCLUSIONES

Por lo expuesto se concluye que la evaluación inmediata de la capacitación -entendiendo a ésta como la aplicación de una prueba final al concluir un curso- no es suficiente para afirmar que se han cumplido los objetivos planteados. Los resultados de la capacitación estarán siempre dados por el grado de eficiencia con el que se lleven a la aplicación los conocimientos adquiridos durante el proceso.

Así, sean cualesquiera los niveles (conocimientos, habilidades, actitudes) a los que se ha intentado modificar, será necesario establecer una estrategia que nos permita tener una información más amplia y precisa de la que se puede obtener con la evaluación final del curso, es decir, se requiere un conocimiento que nos brinde bases sólidas para tomar con mayor acierto las decisiones relacionadas con las acciones realizadas.

Para ello, resulta indispensable determinar desde el inicio los instrumentos y técnicas a utilizar, adecuándolos a nuestras necesidades de información, a los recursos disponibles y, como en este caso, a las limitaciones geográficas.

Sin embargo, la tarea no se presenta fácil, implica adionar con la seriedad que merece, una fase más al proceso de capacitación, conocer y mejorar adecuadamente los instrumentos y técnicas para la recopilación de información, utilizarlos con ingenio para obtener de ellos el máximo beneficio, además de un amplio conocimiento sobre procedimientos estadísticos para analizar e interpretar los resultados obtenidos, Cabe señalar, que este aspecto no fue tratado en el desarrollo de este trabajo debido a que la estrategia propuesta, en la práctica no fue aplicada en su totalidad.

Este trabajo ha intentado ser una aproximación al planteamiento de una estrategia de seguimiento susceptible de ser aplicada a cualquier situación de capacitación.

Finalmente, es necesario exponer dos ideas de gran importancia en lo que al proceso de capacitación se refiere.

La primera, relacionada con la escasa seriedad que se da a la capacitación, especialmente en algunas instituciones de gobierno, probablemente porque sus metas están determinadas por la cantidad más que por la calidad de la capacitación impartida. Es lamentable que los esfuerzos y re

cursos invertidos en ésta, sean desaprovechados al considerarla como un programa más, en el que año con año se establecen metas formuladas en términos numéricos, y en los cuales no se incorpora la posibilidad de un conocimiento cualitativo.

Se hace necesario justificar y demostrar que aún cuando al principio puede resultar más costoso, a la larga, el contar con información precisa de los resultados de la capacitación, propiciará una utilización racional de los recursos invertidos en ella.

La otra, referida a la responsabilidad profesional que el pedagogo debe asumir en cuanto a su participación en el proceso de capacitación, la que no se reduce al desarrollo técnico del programa. El pedagogo que ha seleccionado el área de capacitación como su campo de trabajo, se encuentra comprometido con la empresa o institución gubernamental para la que labora, pero también tiene un compromiso con aquellas personas con las que se relaciona en su calidad de instructor.

Así, debe contribuir con la organización para que mediante la capacitación, se pueda obtener del trabajador un nivel superior de productividad (con lo que por otra parte, contribuye a elevar las ganancias).

Si se trata del sector público, su función debe estar asimismo comprometida para brindar a través del trabajador capacitado, un mejor servicio al público en general y también para elevar la productividad.

Independientemente del sector para el que labore, su compromiso mayor es con el trabajador al que capacita. Los contenidos, técnicas e instrumentos propuestos por el pedagogo en un programa de capacitación deben abarcar más que los elementos puramente técnicos con los que el trabajador logrará manejar bien tal o cual máquina o contaré únicamente con la formación parcial del proceso del que su trabajo forma parte.

En este sentido, es responsabilidad del pedagogo, brindar mediante la capacitación, la información que permita al trabajador tener una visión amplia de lo que ocurre en su contexto laboral y social, ofreciéndole con ello mayores alternativas para su desarrollo tanto personal como profesional.

## C I T A S

- ( 1 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. 1a. ed. 7a. impresión. (México, Ed. Diana, 1981) p. 15
- ( 2 ) Alfonso Siliceo. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2a. ed. (México, Ed. Limusa, 1982) p. 13
- ( 3 ) *Ibíd.* p. 13
- ( 4 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel. *op. cit.* p. 15
- ( 5 ) Fernando Carreño. *Instrumentos de Medición del Rendimiento Escolar*. 1a. ed. 5a. impresión. (México, Ed. Trillas, 1982) p. 91
- ( 6 ) Irene Livas González. *Análisis e Interpretación de los resultados de la evaluación educativa*. 1a. ed. (México, Ed. Trillas, 1980) p. 14
- ( 7 ) Norman E. Gronlund. *Medición y Evaluación en la enseñanza*. (México, Ed. Pax-México, 1978) pags. 8 y 9
- ( 8 ) Siliceo, *op. cit.* p. 53
- ( 9 ) *Ibíd.* p. 58
- ( 10 ) I.S.S.S.T.E.- Centro Nacional de Capacitación Administrativa. *Manual sobre capacitación de personal*. México. p. 41
- ( 11 ) Agustín Reyes Ponce. *El análisis de Puestos* 5a. ed. (México, Ed. Limusa, 1984)
- ( 12 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel, *op. cit.* p. 37
- ( 13 ) *Ibíd.* p. 40
- ( 14 ) I.S.S.S.T.E. Centro Nacional de capacitación Administrativa. *op. cit.* pags. 42 y 43
- ( 15 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel, *op. cit.* p. 41
- ( 16 ) *Ibíd.* p. 45
- ( 17 ) I.S.S.S.T.E. Centro Nacional de capacitación Administrativa. *op. cit.* p. 47
- ( 18 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel. *op. cit.* p. 40
- ( 19 ) *Ibíd.* p. 36
- ( 20 ) I.S.S.S.T.E. Centro Nacional de capacitación Administrativa. *op. cit.* pags. 30 y 31
- ( 21 ) *Ibíd.* p. 33
- ( 22 ) Robert L. Craig y Lester R. Bittel. *op. cit.* p. 52

- (23) *Ibíd.* p.52 Cabe señalar que para estos autores entrenamiento y capacitación tienen el mismo significado.
- Es importante mencionar también, que para la U.C.E.C.A., las acciones de capacitación y adiestramiento son actividades de instrucción en el trabajo por lo que se les califica bajo el concepto de curso, el cual es definido en el Manual de Capacitación y Adiestramiento (Serie Técnica No. 5, pags. 78 y 79), como el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.*
- (24) ARMO. *Los objetivos de aprendizaje en el adiestramiento.* p. 18
- (25) *Ibíd.* p.18
- (26) *Ibíd.* p. 19
- (27) Benjamin S. Bloom. *Taxonomía de los objetivos de la Educación* (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1977)
- (28) ARMO. *op. cit.* pags. 36 y 37
- (29) *Ibíd.* pags. 38 y 39. Mager y Ravmlow, citados por la Dra. Gabrie la Sánchez Verún.
- (30) José Huerta Ibarra. *Organización lógica de las experiencias de aprendizaje.* (México, Ed. Trillas, 1985). pags. 27 y 28
- (31) *Ibíd.* p. 38
- (32) *Ibíd.* p. 43
- (33) *Ibíd.* p. 44
- (34) José Huerta Ibarra. *Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje.* (México, Ed. Trillas, 1984) p. 45
- (35) *Ibíd.* p. 91
- (36) I.S.S.S.T.E. *Centro Nacional de Capacitación Administrativa.* *op. cit.* pags. 102 y 103
- (37) *Ibíd.* p. 115
- (38) *Ibíd.* p. 117
- (39) ARMO. *Documento "Formación de Instructores" Tareas del Instructor. Guía de Trabajo.* (México, 1978) p. 8
- (40) Siliceo. *op. cit.* p. 120
- (41) ARMO. *"Formación de instructores op. cit.* p. 9



- (42) *Secretaría de Educación Pública. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Manual de Formación de Técnicos de la Capacitación.* (México, 1980) pags. 195, 198, 199.
- (43) *Gronlund, op. cit. pags. 28 y 29*
- (44) *Carol H. Weiss. Investigación Evaluativa.* (México, Ed. Trillas, 1982) p. 71
- (45) *S.E.P. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Manual de Formación de Técnicos de la Capacitación.* (México, 1980) pags. 185 y 186.
- (46) *Ibid. p. 61*
- (47) *I.S.S.S.T.E. Centro Nacional de Capacitación Administrativa. op. cit. pags. 47 y 55*
- (48) *Guillermina Baena Paz. Instrumento de Investigación.* (México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1983) pags. 67 y 68.
- (49) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo ciento veintitres.*
- (50) *Ley Federal del Trabajo. Capítulo cuatro, Artículo 539, inciso primero y segundo.*  
*A partir de las reformas publicadas en el "Diario Oficial" el 28 de abril de 1978, se establecen las actividades correspondientes a la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento, (UCECA), organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*  
*Posteriormente, con la desaparición de la UCECA se publican en el "Diario Oficial" el 30 de diciembre de 1983, las reformas a los artículos 538 y 539 de la Ley Federal del Trabajo, en las que se establece que el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*
- (51) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Memoria General de la U.C.E.C.A. 1978-1982.* (México, 1982) p. 11
- (52) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual para el funcionamiento de los Servicios Estatales de Empleo.* (México, 1980) p. 16
- (53) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Colocación Individual e Intercambio de Información Semanal.* (México, 1980)
- (54) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Colocación Masiva de Trabajadores.* (México, 1980).
- (55) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Colocación Especializada de Trabajadores.* (México, 1980).

- (56) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Apoyo a la Organización Social para el trabajo. (México, 1980).*
- (57) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual sobre Registro de Unidades de Colocación. (México, 1980).*
- (58) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Orientación Ocupacional. (México, 1980).*
- (59) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Estudio de Mercados de Trabajo a nivel general. (México, 1980).*
- (60) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Detección de Necesidades de mano de obra. (México, 1980).*
- (61) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual para la detección de alternativas de capacitación. (México, 1980).*
- (62) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de concertación de acciones de capacitación. (México, 1980).*
- (63) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Promoción y Difusión del Servicio Estatal de Empleo. (México, 1980).*
- (64) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de detección de necesidades de mano de obra. op. cit. p. 3*
- (65) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Colocación individual de Trabajadores. op. cit. p. 11*

## Bibliografía

- BAENA PAZ, GUILLERMINA. *Instrumentos de Investigación*. México, Editores Unidos Mexicanos, 1983.
- BLOOM, BENJAMIN S. *Taxonomía de los objetivos de la Educación. (Dominio cognoscitivo y dominio afectivo)*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo, 1971.
- CARREÑO H. FERNANDO. *Instrumentos de Medición del Rendimiento Escolar*. México, Ed. Trillas, 1982.
- CRAIG ROBERT L. y LESTER R. BITTEL. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México, Ed. Diana, 1981.
- GRONLUND NORMAN E. *Medición y Evaluación de la Enseñanza*. México, Ed. Pax-México, 1978.
- HUERTA IBARRA, JOSE. *Organización Lógica de las experiencias de aprendizaje*. México, Ed. Trillas, 1985.
- HUERTA IBARRA, JOSE. *Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje*. México, Ed. Trillas, 1984.
- LIVAS GONZALEZ, IRENE. *Análisis e interpretación de los resultados de la Evaluación Educativa*. México, Ed. Trillas, 1980.
- REYES PONCE, AGUSTIN. *El análisis de Puestos*. México, Ed. Limusa, 1984.
- SILICEO, ALFONSO. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Ed. Limusa, 1982.
- WEISS CAROL H. *Investigación Evaluativa*. México, Ed. Trillas, 1982.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 123, México, Ed. Trillas, 1984.
- LEY Federal del Trabajo. Artículo 539 incisos I y II
- I.S.S.S.T.E. Centro Nacional de Capacitación Administrativa. *Manual sobre capacitación de Personal*. México, 1978.
- Servicio Nacional ARMO. *Los objetivos del aprendizaje en el Adiestramiento*. México, 1979.
- Servicio Nacional ARMO. *Formación de instructores. Tareas del instructor. Guía de Trabajo*. México, 1978.
- S.E.P. Dirección de Capacitación y Desarrollo. *Manual de Formación de Técnicos de la capacitación (mecanografiado)*. México, 1980.
- ST y PS. Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. *Manuales para el desarrollo de Proyectos (mecanografiados)* México, 1981.

*ST y PS. Dirección de Empleo. Memoria General de la U.C.E.C.A. 1978-1982. México, 1982.*

*ST Y PS. Dirección de Capacitación. Manual de Capacitación y Adiestramiento. Serie Técnica No. 5 México, 1980.*