



**DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO – OBSERVATORIO DEL MERCADO LABORAL**

# **MANUAL PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL**

**Ciudad de Guatemala, Septiembre de 2016.**

# Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1. LA FORMACION LABORAL .....	3
2. METODOLOGÍA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	4
2.1 Objetivo .....	4
2.2 Estudios de Captación de Necesidades de Formación .....	5
2.3 Proceso metodológico para la detección de necesidades de formación.....	7
3. DESARROLLO DEL PROCESO .....	7
3.1 Preparación: diseño, planificación y organización del proceso.....	7
3.2 Análisis de sectores productivos .....	9
3.3 Definición de hipótesis y elementos a detectar, con base en el análisis de los sectores productivos .....	10
3.4 Estudio de campo para la detección de las necesidades formativas.....	12
3.5 Formulación del informe sobre necesidades formativas.....	18
3.6 Socialización de los resultados del estudio sobre las necesidades formativas.....	19
ANEXOS: INSTRUMENTOS PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL .....	20
ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A TRABAJADORES .....	25
ANEXO 3: ENCUESTA A EMPLEADORES SOBRE NECESIDADES DE FORMACIÓN PROFESIONAL.....	28
ANEXO 4: ENCUESTA A TRABAJADORES SOBRE NECESIDADES DE FORMACIÓN PROFESIONAL .....	31
ANEXO 5: GRUPO DE DISCUSIÓN .....	33

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los países depende en gran medida de su desarrollo productivo, el cual se complejiza cada vez más como resultado de la globalización de la economía y las interrelaciones e interdependencias que ésta genera. Por lo tanto, la formación profesional o laboral que prepara para incorporarse al mundo del trabajo, que en esencia es el mundo de la producción, es un tema prioritario en las agendas de los países. El mundo, y Guatemala en consecuencia, se halla en cambio permanente, acelerado por la rápida evolución de la ciencia, la tecnología, el desarrollo de nuevos materiales, la informática y las comunicaciones, etc.; lo cual plantea crecientes y permanentes exigencias a la formación laboral. Es por ello que resulta imposible pensar en un desarrollo efectivamente inclusivo y sostenible sin una correspondencia plena entre las necesidades de la producción y la formación que se requiere para atenderla.

La formación laboral implica el proceso educativo y formativo, organizado y sistemático, a través del cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales vinculadas a uno o más campos ocupacionales que les permiten ejercer distintas actividades productivas, ya sea como asalariados, cuentapropistas o emprendedores.

A los fines de este Manual, se entiende por Formación Laboral a la formación profesional u ocupacional orientada a favorecer la inserción en el mundo del trabajo y, más específicamente, en la producción; entendiéndose que básicamente se desarrolla en las tres formas siguientes:

- Formación Laboral Inicial (FLI): dirigida a las personas del sistema educativo regular y que les permite prepararse para insertarse tempranamente en el mercado de trabajo.
- Formación Ocupacional (FO): dirigida a dotar de capacidades y competencias para el trabajo, de manera específica. Implica también los programas de actualización laboral y aquellos orientados a atender de manera particular a personas con dificultades de empleabilidad que buscan insertarse o reinsertarse en el mercado de trabajo.
- Formación Continua (FC): apunta principalmente a los trabajadores activos para la adquisición de mayores competencias, siendo su eje central la actualización permanentemente, a los fines de aportar a la mejora de la producción y permitir el ascenso laboral.

Existen también diversas modalidades formativas. La más destacable en los últimos años, acorde a las cambiantes necesidades del mundo productivo, es la formación con enfoque de competencias. Según este enfoque, la habilitación o formación por competencias constituye la base central para definir y desarrollar programas de formación laboral, en correspondencia virtuosa con las necesidades de la producción o el mercado de trabajo. En este sentido la formación por competencias permite definir el currículo, los términos de la docencia, la forma del aprendizaje y la

manera en que debe plantearse la evaluación a partir de un marco de calidad consistente con las necesidades del mercado laboral.

La formación laboral se ejecuta a través de programas que tienen por objeto desarrollar en las personas las competencias laborales que las habiliten para ejercer funciones dentro de la producción; por lo general, de acuerdo con las áreas de desempeño referidas en los Clasificadores o Catálogos de Ocupaciones.

La importancia de la formación laboral es sustantiva en los países ya que de ella depende –en gran medida- la calidad de su desarrollo productivo, base del desarrollo de sus economías y de los países en conjunto.

En este documento se desarrolla una metodología para la captación de necesidades de formación laboral con el propósito de orientar el quehacer del Observatorio del Mercado Laboral (OML) en la realización de investigaciones en esta materia.

## 1. LA FORMACION LABORAL

La formación laboral concebida como un proceso continuo permite acompañar la adecuación de las competencias del trabajador a los requerimientos y necesidades de la producción; especialmente, en función de los avances en innovación tecnológica y organizacional de las empresas. Desde esta perspectiva, el objetivo de una política pública de formación profesional es atender a las necesidades de los trabajadores –independientemente de su condición de ocupación- al mismo tiempo que las demandas productivas. La formación continua se constituye por lo tanto en factor clave de las políticas de promoción de la competitividad y de la equidad social, interconectando de este modo, políticas sociales y políticas de competitividad económica.

Esta “nueva” y más compleja función de la formación ha sido planteada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través de sus Recomendaciones para el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente<sup>1</sup>, donde aparece como prioridad atender por igual objetivos económicos y sociales y se da gran importancia a la innovación, la competitividad, la productividad y el crecimiento económico, así como a la creación de trabajo digno y a la empleabilidad de las personas, buscando transformar el empleo en las actividades de la economía informal en empleo digno.

En este marco, la demanda de formación laboral o profesional a partir de la detección de los déficits del mercado laboral para contar con trabajadores calificados, en la cantidad y calidad requeridas, pone de manifiesto la necesidad del Estado de intervenir tanto en acciones de detección de necesidades como de planificación y puesta en marcha de dispositivos que orienten la formación continua, garantizando el acceso al conjunto de la ciudadanía a formación de calidad articulando las necesidades sociales y las demandas del sector productivo. Es por ello que se hace necesario crear los marcos institucionales adecuados para responder eficazmente a la evolución de necesidades en materia de competencias y formación, dado que “sin el respaldo de las políticas y las instituciones del Estado, los mercados son incapaces de traducir de manera eficaz el desarrollo de las competencias en logros de productividad, empleo y desarrollo.” (OIT, 2008, Pág. 12.)<sup>2</sup>

El pasaje del concepto de formación profesional tradicional al de formación continua implica asociar dos funciones: la *productiva* propia de las empresas y la *sistémica* que involucra a la sociedad y al Estado<sup>3</sup>. En el marco de esta última, se incluye el desarrollo de una institucionalidad de la formación que permita intervenir en los diversos niveles de calificación con acciones diferenciadas respondiendo a:

---

<sup>1</sup> OIT: “Resolución Nro. 195/04: Recomendaciones para el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente”. Ginebra, Junio de 2004.

<sup>2</sup> OIT: “Conferencia Internacional del Trabajo, 97º Reunión: Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo”. Ginebra, 2008.

<sup>3</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: “Formación Continua: Innovación y Empleo. Argentina 2020”. Buenos Aires, Argentina, 2011.

- Qué es lo que se pretende con la formación, cuáles son sus objetivos: formación, recalificación, especialización, actualización de conocimientos.
- Qué modalidad se ajusta a las necesidades: presencial, semipresencial, e-learning.
- Cuáles son los contenidos a desarrollar y con cuáles metodologías.
- Cuáles son las formas, mecanismos de evaluación y criterios de reconocimiento de los aprendizajes: competencias clave.
- Desarrollo de la institucionalidad requerida.

La formación continua es un concepto dinámico, en la medida en que conjuga la formación de base del trabajador, su base educativa; la formación desarrollada para su puesto de trabajo; y la formación adquirida en forma permanente, en términos de nuevas competencias que permitan la adaptación constante a los requerimientos del sector productivo. La convergencia de estas tres dimensiones como componentes de la formación continua, genera la necesidad de configurar ofertas formativas multidimensionales que, por un lado, tengan en cuenta los itinerarios formativos de los trabajadores y contemplen, como se mencionó más arriba, mecanismos y criterios para el reconocimiento de aprendizajes que posibiliten su certificación. Por el otro, que contribuyan a brindar y fortalecer competencias flexibles, que son aquellas que permiten a las organizaciones y a los trabajadores adaptarse a las innovaciones en materia productiva y de organización del trabajo.

La necesaria interrelación entre requerimientos de mano de obra calificada del sector productivo, las trayectorias laborales de los trabajadores y la oferta formativa vigente, ponen de manifiesto la urgencia de articular esfuerzos para optimizar los recursos del Estado destinados a mejorar la capacidad productiva y promover el Trabajo Digno. Un adecuado proceso de captación de necesidades de formación laboral permite obtener la información adecuada en cantidad y calidad para impulsar el diseño de plataformas educativas que respondan a las necesidades del mundo del trabajo, adaptando la oferta formativa, fortaleciendo la institucionalidad que la hace posible y generando herramientas, tanto a disposición de las empresas para potenciar su productividad, como de los trabajadores, para mejorar su empleabilidad y por lo tanto, su acceso al empleo cada vez en mejores condiciones.

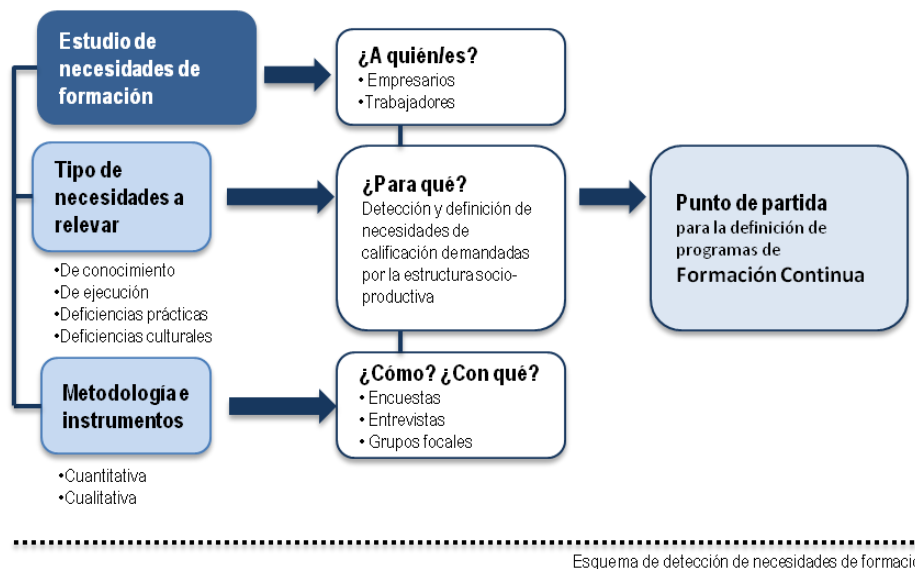
## 2. METODOLOGÍA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

### 2.1 Objetivo

Facilitar la realización de estudios sobre las necesidades de formación laboral, actuales y futuras, de los sectores económicos o productivos que se resuelva investigar a los fines de permitir la adecuada toma de decisiones con respecto a medidas de políticas y acciones estratégicas a realizarse especialmente para el diseño y desarrollo de programas de mejora de las competencias de los trabajadores de los sectores concernidos.

## 2.2 Estudios de Captación de Necesidades de Formación

El conocimiento analítico que proporcionan los estudios para la detección y definición de necesidades de calificación demandadas por la estructura socio - productiva de un lugar o país es el punto de partida para la definición de programas de formación orientados a atender las crecientes demandas de la producción y, en consecuencia, del mercado de trabajo.



De esta manera, la captación de las necesidades de formación busca facilitar una formación laboral que principalmente contemple:

- Una sólida base técnica en directa correspondencia con las necesidades de la producción.
- Una completa formación teórica y práctica que permita una correcta comprensión y ubicación de las responsabilidades laborales con el conjunto productivo.
- Un adecuado desarrollo de las competencias sociales.
- Un amplio desarrollo de las capacidades de innovación.
- Un fuerte desarrollo de las competencias críticas.
- Un efectivo desarrollo de las competencias de resolución de problemas y construcción de soluciones.

Un proceso efectivo de formación laboral tiene como punto de partida la detección y el análisis de las necesidades formativas, concebido como un estudio sistemático que permite identificar y evaluar analíticamente las necesidades de calificación demandadas por la estructura socio – productiva de un determinado lugar (localidad, región o país).

La formación continua permite abordar las deficiencias detectadas y prevenir las futuras. Por lo tanto, lo que se espera luego de un proceso de captación de necesidades de formación es el inicio o ajuste de la planificación de un esquema de formación continua, que dé cuenta de necesidades reales de formación.

Las necesidades de formación pueden ser definidas como la brecha entre las competencias profesionales que poseen los trabajadores y lo efectivamente y lo efectivamente demandado para ese puesto en el mercado laboral. Las necesidades formativas son entonces concebidas como una *carencia o déficit* que puede ser satisfecha mediante un proceso formativo. Pueden ser agrupadas en cuatro tipos, de acuerdo a sus características y su vinculación con aspectos formativos.

Todas ellas requerirán distintas modalidades de intervención:

Tipo de Necesidad	Características	Relación con la Formación
<b>Déficit de conocimiento</b>	Corresponde a la falta de conocimiento para desarrollar una actividad determinada dentro de la producción. El trabajador no puede realizar la labor encomendada porque no tiene los conocimientos adecuados y suficientes para llevarla a cabo.	Requiere de formación adecuada y correspondiente a las actividades comprendidas en el puesto de trabajo.
<b>Déficit de ejecución</b>	Se detectan diferencias entre lo que se realiza y lo que se debe realizar, aun con conocimiento de la actividad. Las causas pueden ser múltiples e incluir desde una necesidad de ajuste de planificación y organización para la ejecución de la tarea hasta ausencia de motivación.	La formación no es suficiente y requiere de un abordaje integral.
<b>Deficiencias prácticas</b>	Se observa en los casos donde el trabajador posee adecuados conocimientos de la actividad, pero se le dificulta implementarlos por falta de un espacio de entrenamiento o práctica.	La práctica es un componente esencial de la formación, por lo tanto, este tipo de déficit es subsanable con la generación de espacios formativos y de entrenamiento.
<b>Deficiencias estructurales</b>	Refiere las deficiencias que se originan en los distintos tipos de costumbres que aparecen como condicionantes culturales que reducen el rendimiento en el ejercicio de la actividad. También, las limitaciones de personalidad: excesiva timidez, dificultades para comunicarse o para integrarse a grupos, entre otros. Por último, considera las limitaciones propias de las personas con discapacidades.	La formación facilita elementos para reducir la fuerza o el impacto de las deficiencias indicadas a través del reforzamiento de otras habilidades compensatorias. Igualmente, provee el marco adecuado para el desarrollo de las actividades laborales en un contexto de respeto de la diversidad cultural.



## 2.3 Proceso metodológico para la detección de necesidades de formación

En el marco indicado, aquí se propone un proceso de estudio que comprende seis etapas consecutivas, cuyas fases se describirán a continuación. A la vez, se hará especial énfasis en el desarrollo de cada etapa en la posibilidad de realizar estudios concretos, de acuerdo con el sector empleador y trabajador, con la coordinación del Observatorio del Mercado de Trabajo (OML) como representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Mintrab) y las organizaciones o entidades representativas del sector productivo, como contraparte.

Las etapas para el estudio de captación de necesidades de formación que se contempla en este Manual, son:

- (1) Preparación: diseño, planificación y organización del proceso.
- (2) Análisis de sectores productivos.
- (3) Definición de hipótesis y elementos a detectar, con base en el análisis de los sectores productivos.
- (4) Estudio de campo para la detección de las necesidades formativas.
- (5) Formulación del informe sobre necesidades formativas.
- (6) Socialización de los resultados del estudio sobre las necesidades formativas.

## 3. DESARROLLO DEL PROCESO

### 3.1 Preparación: diseño, planificación y organización del proceso

La primera parte del proceso, comprende una serie de pasos que posibilitan organizar el abordaje del estudio que se pretende realizar.

#### a. Constitución del equipo responsable

El tamaño y composición del equipo responsable variará según sea el tamaño del estudio, de uno o varios sectores productivos; o de acuerdo a su cobertura geográfica, de nivel local, regional o nacional.

La recomendación esencial en esta etapa es construir un equipo de trabajo constituido por profesionales con capacidad para trabajar conjuntamente en función de un solo propósito: **la detección de las necesidades de formación**. Por esto, desde el inicio mismo del estudio, el equipo debe buscar su integración en función de las distintas responsabilidades que se asignen. Este equipo debe tener capacidad para relacionarse con todos los actores involucrados: empresas, trabajadores y sus respectivos gremios, entidades de formación, públicas y privadas, etc. En todos los casos, será recomendable que este equipo sea multidisciplinario, y necesariamente cuente con un experto en formación laboral y otro en métodos de estudio.

Para un estudio de captación de necesidades formativas será ideal un trabajo conjunto OML/Mintrab y organizaciones y entidades representativas del sector productivo. En este caso, será deseable que el equipo se constituya con una activa participación -a nivel consultivo- de representantes de las entidades concernidas del sector productivo en estudio, las que deberían operar como una instancia permanente de consulta del estudio.

### **b. Planificación y organización del trabajo**

Comprende la planificación del trabajo y la definición de la forma en que operará el equipo. Específicamente, será indispensable que en este paso, el equipo determine:

- Los objetivos y objeto del estudio. Para ello, deberá establecerse en forma clara que el objetivo principal del estudio es la detección o captación de las necesidades de formación de un sector o de varios sectores productivos, de una localidad, de un departamento o del país. En consecuencia, el objeto del estudio, necesariamente, es la producción: las empresas y los agentes involucrados, los empleadores, los trabajadores y la institucionalidad, pública o privada, que le da soporte. En este punto, por lo tanto, debe resolverse cuál o cuáles serán los sectores productivos en estudio.
- La información que se debe obtener.
- El método específico de trabajo para cada etapa.
- La utilidad práctica del estudio (por ejemplo, si dará lugar en forma posterior a un plan de formación).
- Definición inicial de un glosario de términos comunes.
- Programa y cronograma de trabajo, determinando plazos y responsables por etapa y tarea.
- Preliminarmente, será de utilidad contar con el conocimiento de las fuentes de datos probables.
- Definición de la forma en que se podrá acceder a dichas fuentes de datos.
- Selección de los sectores productivos que serán materia de estudio. Es posible que la decisión sobre cuáles sectores estudiar haya sido tomada previamente; aunque, algunas veces no es así. En todo caso, en este paso de lo que se trata es de determinar con mayor nivel de precisión analítica el o los sectores que serán objeto del análisis.
- Identificación, preselección y coordinación con un panel de informantes clave pertenecientes a las empresas y los agentes involucrados: los empleadores, los trabajadores y la institucionalidad, pública o privada, que le da soporte; incluyendo las entidades educativas y de formación. El número de informantes clave dependerá del tamaño y alcance geográfico del estudio. En todo caso, debe preverse un número aproximado de entre 6 y 12 informantes clave.

### 3.2 Análisis de sectores productivos

El inicio propiamente dicho del estudio de detección de necesidades formativas es el análisis del sector o los sectores productivos seleccionados, reconociendo –como ya se dijo- que el objeto del estudio es la producción: las empresas y los agentes involucrados, los empleadores, los trabajadores y la institucionalidad, pública o privada, que le da soporte; por ejemplo, el Mintrab, Mineco o los centros de estudios y formación.

Esta etapa comprende un análisis de información de fuentes secundarias sobre los sectores seleccionados. En esencia, se trata de conocer y analizar cuantitativa y cualitativamente la caracterización y dinámica de cada sector estudiado. Para ello, será importante avanzar en ciertos análisis que se describen a continuación:

- Análisis macro, a escala internacional, nacional o regional/departamental del sector o los sectores.
- Caracterización y análisis de la evolución reciente del sector o los sectores y su situación actual.
- Análisis prospectivo del sector o los sectores.
- Análisis aproximativo del perfil de los trabajadores concernidos en el sector o los sectores en estudio; con un análisis ocupacional y de la situación laboral correspondiente.
- Composición de cada sector analizado en términos de empresas o grupos de empresas que lo conforman, dimensión de las empresas (considerando su alcance nacional o transnacional) y su aporte a la economía (según corresponda: local, departamental, regional o nacional).

Son tres los aspectos centrales que tendrán que tomarse en cuenta en el análisis: *económicos, técnicos y regulatorios*:

- *Aspectos económicos*: Producción y productos propios del sector; agentes que los componen; gremios y asociaciones que intervienen en el sector; cifras totales de ventas; perspectivas de crecimiento, inversión y ventas; variables macroeconómicas que afectan el sector como inflación, devaluación, etc.; forma en que se organiza la cadena de producción y distribución; materias primas requeridas para la producción y variación de sus precios; y dinámica de las importaciones y exportaciones (y contrabando, en caso de que exista).
- *Aspectos técnicos*: El grado de desarrollo técnico y tecnológico del sector o los sectores en estudio. Aquí deben incluirse los desarrollos e innovaciones técnicas y tecnológicas orientadas a generar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado en función a las nuevas tendencias tales como cambios tecnológicos; amplitud de la oferta de características de los productos; especificaciones de calidad; condiciones especiales para la entrega de los productos: cadenas de frío, sistemas de seguridad, etc.; y los tiempos de entrega.

- *Aspectos regulatorios:* Cuáles son los límites y posibilidades del sector o sectores con respecto a las regulaciones vigentes en el país; tanto en lo que se refiere al mercado del sector como la que se refiere a la actividad de los proveedores. Esto, debe incluir las regulaciones de mercado, de precios, ambientales, tributarias y de cualquier otro tipo; en especial, su impacto en el funcionamiento del sector.

Como resultado de esta etapa del proceso debe obtenerse un **informe analítico del sector** o sectores estudiados con recomendaciones precisas en torno a los aspectos a ser atendidos en la detección propiamente de las necesidades de formación. Es necesario introducir en esta parte del estudio elementos que aproximen a las necesidades del personal requerido por las empresas así como una valoración de las limitaciones y posibilidades de la oferta formativa actual con respecto a dichas necesidades.

Independientemente de la construcción del informe analítico del sector o los sectores en estudio, como un producto específico en el marco del estudio diseñado, los reportes periódicos realizados por el Observatorio del Mercado Laboral con análisis e información sobre la dinámica de los sectores productivos, se constituyen en insumo fundamental en esta etapa.

**Validación de esta etapa.** Es altamente recomendable que el informe resultante de esta etapa sea validado en mesas de trabajo y revisión que permitan al equipo responsable el ajuste de lo producido. En estas mesas, se requiere la participación de los empresarios e investigadores expertos en los sectores estudiados, provenientes de la academia y de otros organismos especializados; especialmente de aquellos que hubiesen participado como informantes clave y miembros de la instancia consultiva indicada en la primera etapa.

### 3.3 Definición de hipótesis y elementos a detectar, con base en el análisis de los sectores productivos

Esta etapa tiene como objetivo el ajuste del diseño del estudio incorporando las hipótesis que guiarán la recolección y análisis posterior de la información. Considerando que una hipótesis es una proposición aproximativa acerca de las relaciones entre dos o más variables –la producción y su evolución con respecto a las exigencias de fuerza de trabajo calificada, por ejemplo-, determinada a partir del análisis de los sectores realizado. De lo que se trata en esta etapa es de definir y seleccionar dichas hipótesis a partir del análisis del sector o sectores productivos realizado en la etapa anterior.

Dado que las hipótesis proponen respuestas aproximadas a las preguntas de estudio, la relación entre ambas debe ser directa y muy estrecha. Las hipótesis deben permitir ajustar mejor y más claramente los objetivos y preguntas del estudio. La utilidad de las hipótesis es práctica y puede resumirse de la siguiente manera:

- Son las guías del estudio o investigación. Formularlas ayuda a conocer con mayor precisión lo que buscamos para poder probarlo.
- Describen y explican las situaciones sobre las cuáles se pretende realizar los hallazgos.
- Sirven para probar teorías, por ejemplo, en torno al “divorcio entre la oferta de formación laboral y las necesidades de la producción”. Cuando varias hipótesis de una teoría reciben evidencia en su favor, la teoría se fortalece de manera que cuanto más evidencia hay en favor de aquéllas, más evidencia habrá en favor de ésta.

Las hipótesis deben tener carácter afirmativo y ser precisas de manera que no permitan ambigüedades; por ello, deben incluir los elementos del problema de estudio y las variables. En este sentido, la forma sintáctica de las hipótesis debe ser la de una proposición simple, buscando que no tenga la forma de interrogante, prescripción o deseo. Para ello, la formulación de las hipótesis en el caso del estudio de necesidades de formación debe responder a las siguientes preguntas básicas:

- El sector o sectores analizados ¿cubren todas sus necesidades de fuerza de trabajo sin dificultad? ¿Parcial, totalmente, en términos de cantidad y calidad? Si fuese parcial, ¿cuáles son las brechas existentes? ¿Por cuáles razones?
- A futuro (2, 4 años), de acuerdo con la dinámica del sector, ¿cubrirán todas sus necesidades de fuerza de trabajo sin dificultad? ¿Parcial, totalmente, en términos de cantidad y calidad? Si fuese parcial, ¿cuáles serán las brechas existentes? ¿Por cuáles razones?
- El sector o sectores analizados, ¿cómo atienden sus necesidades de fuerza de trabajo con la oferta disponible? ¿Por cuáles razones?
- El sector o sectores analizados, ¿cómo atienden las necesidades de formación de su fuerza de trabajo? ¿A través de cuáles mecanismos/entidades? ¿Les resulta satisfactorio?
- ¿De qué manera se atienden los déficits, en cantidad y calidad, de fuerza de trabajo, especialmente la calificada?

Una vez determinadas las hipótesis, y a partir de ellas, deben determinarse los elementos o variables que serán materia de estudio. Las variables representan elementos característicos de una situación de propiedades definidas y que pueden variar (adquirir otros valores) y cuya variación es susceptible de medirse. En el caso de la formación laboral, un ejemplo de variable es el nivel técnico – formativo de la Población Económicamente Activa (PEA).

Las variables deben derivarse de las hipótesis de manera que conformen el conjunto de temas a ser estudiados de manera específica en la etapa que sigue.

### 3.4 Estudio de campo para la detección de las necesidades formativas

Es la etapa central en el estudio de las necesidades de formación laboral. Esencialmente, comprende la recopilación y organización de la información. Existe un número muy amplio de métodos de estudio. En este Manual hemos optado por el más sencillo y funcional a las necesidades del OML.

La implementación de instrumentos de detección de necesidades de formación en Guatemala resulta clave en la medida en que permite sistematizar y anticipar acciones de formación, creando nuevas ofertas o bien propiciando adaptaciones a la oferta formativa vigente. De esta manera colabora en la inserción o reinserción laboral de trabajadores que están fuera del mercado de trabajo o trabajan en condiciones de precariedad, a la vez que propicia las condiciones para la planificación y actualización de un sistema de formación continua, permite la elaboración de diagnósticos prospectivos sobre necesidades tecnológicas y socio - productivas a los empresarios y mejora el rendimiento económico de los recursos involucrados.

En este Manual se plantea el uso de las siguientes herramientas para el estudio de campo en la detección o captación de necesidades de formación:

- Técnicas cualitativas:
  - Entrevistas en profundidad.
  - Grupos de discusión, grupos focales o “focus Group”.
- Técnicas cuantitativas: Encuesta o cuestionario.
- Técnicas de validación: Taller de validación.

Para hacer un abordaje integral en el proceso de captación de necesidades de formación, es fundamental definir una muestra representativa tanto de empleadores como de trabajadores, de acuerdo con los resultados del análisis de los sectores productivos. Desde estas dos miradas podrá construirse un panorama completo que dé cuenta de los requerimientos y de los puntos de partida con los que se pretende diseñar o fortalecer una oferta de formación continua.

La complejidad de este abordaje supone el acuerdo de las entidades participantes, tanto del ámbito privado como del público. Esta posibilidad debe estar garantizada desde la conformación misma del equipo responsable, lo cual nos remite a la importancia trascendental de la primera etapa.

La aplicación de cada una de las herramientas tendrá como resultado la realización de un Informe de resultados que formará parte de la formulación del Informe Final del estudio o Informe sobre las Necesidades Formativas.

➤ **Elementos clave de esta etapa del proceso:**

- La identificación y selección de los informantes clave de los preseleccionados en la etapa inicial; aunque, podrán sumarse otros.
- La identificación y selección de las empresas (empleadores y trabajadores) y de los agentes que le dan soporte.
- El diseño “ad hoc” y desarrollo de las herramientas de acuerdo con la identificación y selección antes indicada.
- La preparación y organización del trabajo de campo.
- La definición de la forma en que se procesarán y analizarán los resultados del trabajo de campo en relación con el análisis de los sectores productivos.
- La formulación de un esquema que guíe la formulación de los informes correspondientes.

Será recomendable aplicar los instrumentos en la siguiente secuencia, buscando que cada uno sirva de insumo a la aplicación del siguiente:

- Entrevistas en profundidad.
- Encuesta o cuestionario.
- Grupos de discusión.
- Taller de validación.

**a. Entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad o entrevista cualitativa es uno de los principales instrumentos para el estudio de necesidades de formación y es el punto de partida del estudio de campo. Esta herramienta es especialmente útil en el análisis de casos individuales, por ejemplo, de empresas con particularidades que ameriten una atención especial.

Este tipo de entrevista busca conocer la opinión que los entrevistados tienen sobre las necesidades de formación. Implica una entrevista abierta, semiestructurada, por temas, que no necesariamente han de seguir una secuencia previamente fijada. La secuencia se encuentra condicionada por las respuestas de la persona entrevistada.

Las preguntas se formulan siguiendo los objetivos específicos del estudio y sus hipótesis y variables. Con las preguntas como guía, se busca propiciar la capacidad discursiva de los entrevistados a los fines de detectar especificidades en la información que se brinda.

Entre las limitaciones de las entrevistas en profundidad se encuentra el riesgo de subjetividad extrema de parte del entrevistado debido a los sesgos y parcialidad en su forma de ver y entender su contexto. Por ello, es importante que el entrevistado tenga en claro el marco en el que se realiza la entrevista, objetivos y acceso a la información relevada en las primeras etapas del estudio, de modo

tal de poder realizar nuevas preguntas y repreguntas a partir de lo surgido en la conversación/entrevista.

En la construcción de la guía de una entrevista en profundidad debe tenerse en cuenta que:

- Las preguntas deben ser unívocas, es decir, el enunciado debe tener una única interpretación de forma que provoque una respuesta que refleje la posición de cada entrevistado.
- Las preguntas deben traducir claramente los objetivos de la investigación.
- Las preguntas deben ayudar al entrevistador en la tarea de motivar al entrevistado para que comunique la información requerida.
- Las hipótesis de la fase previa deben determinar el contenido de la guía de entrevista.
- El vocabulario y la sintaxis deben proporcionar el máximo de oportunidades para que se produzca una comunicación completa y precisa de las ideas entre el entrevistador y el entrevistado.
- Las preguntas deben enunciarse de forma que se vinculen significativamente con el nivel de información del sujeto entrevistado.
- Las preguntas deben formularse de manera que no contengan ninguna sugerencia sobre la respuesta que se dará.
- Las preguntas deben ordenarse de acuerdo con la secuencia lógica que corresponda. Una guía o cuestionario bien diseñado facilita el paso de un tema a otro con facilidad. Puede orientarse desde lo más general a lo más específico. Las preguntas cerradas en la entrevista se adaptan cuando hay un solo marco de referencia y una gama conocida de respuestas.
- Las preguntas abiertas permitirán al entrevistado responder con sus propias palabras, libertad para estructurar la respuesta según le parezca conveniente y hablar de todo lo que desee acerca del tema en cuestión. Las preguntas abiertas permiten comprobar el grado de información que posee cada entrevistado.
- La guía de entrevista debe proporcionar el marco para obtener la mayor información posible. No debe ser un obstáculo para establecer un diálogo fluido entre entrevistador y entrevistado. Por lo mismo, una guía de entrevista no es un cuestionario autoadministrado.

(Ver anexos 1 y 2.)

### **b. Encuesta o cuestionario**

La encuesta o cuestionario debe permitir detectar las necesidades formativas por grupos. Para su configuración nos remitimos a la explicación que se ha reseñado en el caso de la entrevista en profundidad. Los problemas en la construcción de cuestionarios y encuestas son, en este sentido, similares a los de la elaboración del cuestionario guía de una entrevista en profundidad.



En su validación puede utilizarse un pretest o el sistema de jueces (envío del cuestionario a un grupo representativo de expertos para que lo validen; en este caso, puede considerarse a los informantes clave). Validación y chequeo de confiabilidad de cuestionarios es un paso esencial para que la técnica resulte eficaz.

La encuesta que aquí se propone permite recolectar de forma sencilla y sistemática la información proveniente de diversos sectores productivos y generar informes estadísticos con los requerimientos de capacitación a nivel regional, sectorial o por tipo de empresa entre otras.

Es importante dedicar tiempo a la capacitación de los encuestadores con el fin de que formulen claramente las preguntas y puedan aclarar a los entrevistados las especificidades conceptuales que se requieren para cada ítem o indicador. Se debe evitar recopilar respuestas que remitan al sentido común, dado que tanto empresarios como trabajadores podrían recurrir a este tipo de discurso, que poco tiene que ver con las realidades productivas, laborales y formativas del mercado de trabajo.

Por ello, al igual que en la entrevista, es clave la selección del encuestado. Para la realización de esta encuesta se recomienda entrevistar a mandos medios, referentes gremiales y trabajadores o dirigentes con conocimientos del puesto de trabajo. Todos estos perfiles pueden aportar una mirada sobre la totalidad de los procesos productivos y organizacionales de las empresas.

La encuesta pretende relevar las necesidades de formación en términos de calificación profesional: innovaciones, programas de mejoras, etc.; como en términos personales: habilidades, responsabilidades, comunicación, entre otras.

En el caso de considerar encuestas o cuestionarios cerrados, será necesario:

- Conocer el proceso de diseño y elaboración de cuestionarios y escalas de opinión de este tipo.
- Definir el papel de estas técnicas de obtención de datos dentro de un proceso de investigación como el que se propone en este documento.
- Conocer y utilizar las técnicas de análisis estadístico empleadas para la elaboración de escalas y el análisis de los datos obtenidos, haciendo uso de programas estadísticos específicos.

El esquema general de trabajo a seguir en la encuesta o cuestionario es el siguiente:

- Programación general de la aplicación de las encuestas.
- Diseño y elaboración de los cuestionarios con preguntas unívocas (un solo significado para el enunciado) lo que incluye el testeo y prueba.
- Definición de la muestra.
- Aplicación de la encuesta.

- Codificación y grabación de datos.
- Validación de los instrumentos de medida e implementación.
- Análisis estadístico e interpretación de resultados.

Para el procesamiento estadístico de datos cuantitativos existen hoy en día múltiples herramientas, entre éstas se recomienda el uso de software de análisis estadísticos como el SPSS (Statistical Package of the Social Sciences), que sirve para el procesamiento y análisis de la más diversa y compleja información.

(Ver anexos 3 y 4.)

### **c. Grupo de discusión**

También se conocen como grupos focales o “focus group”. Se trata de un grupo de personas reunidas para discutir sobre temas específicos con la moderación de un especialista. En este caso, sobre las necesidades de formación laboral en los sectores productivos en estudio. Para el caso, la discusión debe ser guiada por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con el objetivo explícito de detectar las necesidades de formación laboral, los problemas existentes y las soluciones posibles.

Para armar los grupos de discusión se recomienda trabajar con los informantes clave a quienes se les entrevistará en conjunto de manera que se logre un alto nivel de discusión sobre los temas propuestos. A continuación, algunos de los requisitos básicos para el adecuado funcionamiento de un grupo de discusión.

Se trata de una técnica que exige cierto grado de entrenamiento por parte del moderador, figura indispensable para la realización del grupo de discusión, encargado de introducir el tema de manera concisa y clara evitando brindar opiniones propias. Es frecuente incluir un guion, denominado técnicamente “guía de temas”, manejado exclusivamente por el moderador, donde están incluidas las variables sobre las que el grupo tiene que debatir con total libertad.

Aspectos centrales en la organización de grupos de discusión, son la selección de los participantes; la definición del lugar de trabajo, que necesariamente debe estar “aislado”, cómodo, alejado de ruidos; y la designación del moderador. También, en la medida de lo posible, debería designarse a un analista que debería ser la persona que, en apoyo a la moderación, toma nota de los aspectos más relevantes de la reunión y a pedido del moderador interviene para situar analíticamente los temas según se van discutiendo. Al final de la reunión el analista se hace cargo del informe correspondiente. Muchas veces, dependiendo de la disponibilidad de recursos, el moderador y el analista pueden ser la misma persona.

Los grupos pueden estar formados por un número de participantes que puede oscilar entre seis y diez personas. Se debe evitar, en la medida de lo posible, que se formen alianzas surgidas de ámbitos ajenos a la discusión. Se puede prever un número de reuniones variable, en función de los temas o de la accesibilidad de los informantes clave. En general, se recomienda entre dos y seis reuniones de discusión. En cada una de ellas se puede tratar el conjunto de temas (los participantes en cada reunión deben ser diferentes) o se puede plantear una reunión por tema (los participantes deberían ser los mismos en todas las reuniones).

La duración de cada reunión es flexible. Como criterio orientador, pueden tomar alrededor de una hora y media. La información puede ser grabada en audio o video y transcribirse posteriormente de manera literal. La grabación, que en un primer momento puede intimidar a los participantes, es fundamental puesto que la realización en un *acta* o resumen no sería muy útil a efectos analíticos.

En el momento de introducir el tema a discutir, el moderador debe explicar los criterios que hacen necesaria la presencia de instrumentos de grabación o la proyección de imágenes y plantear un tema controversial que funcione como disparador de la discusión. Suele proponerse como tema de discusión el planteo de un estereotipo o una afirmación, ambos disparadores tienen que ir dirigidos a propiciar la puesta a prueba de las hipótesis del estudio.

Al finalizar el encuentro, el moderador (o analista) debe producir un informe analítico de la discusión realizada durante la reunión, después de la desgrabación correspondiente. Este informe debe ordenarse temáticamente, de acuerdo con el guion establecido y debe contener un conjunto preciso de conclusiones pensadas en función del informe final del estudio de campo.

(Ver anexo 5.)

#### **d. Taller de validación**

El taller de validación debe realizarse una vez que se cuente con los hallazgos preliminares y se haya arribado a conclusiones debidamente analizadas en torno a las necesidades de formación. En este sentido, el objetivo de este espacio (el taller) es comprobar la validez de las primeras conclusiones extraídas del trabajo de campo, las cuales deben permitir contrastar y matizar los resultados del estudio realizado. Para llevar a cabo esta técnica se invita a participar a diferentes informantes clave, explicándoles de antemano los objetivos del trabajo realizado, la finalidad de su realización y la importancia de su presencia y aportación al mismo.

Se recomienda contar no sólo con referentes del sector productivo (trabajadores y empresarios), sino también con investigadores expertos, representantes de la academia (centros educativos y de formación), que tengan conocimiento de sectores productivos y mercado de trabajo, y que hayan sido convocados a participar en la validación de la etapa de análisis de los sectores productivos.

Con el fin de obtener la mayor información posible se pueden enviar por escrito a los participantes las principales conclusiones preliminares del estudio previamente al taller.

En el transcurso del taller, se debe presentar un cuestionario para que cada una de las conclusiones pueda ser validada. En este sentido, los participantes del taller señalarán si están de acuerdo, en desacuerdo o parcialmente de acuerdo con dichas conclusiones. En el caso de estar parcialmente de acuerdo, los participantes especificarán las razones. Debe existir un espacio en el documento a enviar en el que se permita reflejar por escrito las apreciaciones que se consideren oportunas. En un principio se debe dejar un tiempo para que cada participante individualmente lea y complete dicho cuestionario.

Una vez que se ha llevado a cabo este proceso se realiza (en el taller) la puesta en común de sus respuestas. Es conveniente leer una por una las conclusiones con el fin de que a partir de ahí cada uno exponga sus argumentaciones, matices o sugerencias en relación con cada una de las afirmaciones realizadas.

Lo recogido por el moderador de este espacio, alimentará el informe final. Las conclusiones del estudio estarán conformadas de este modo por el resultado del trabajo de campo como de las opiniones vertidas en el taller de validación.

### **3.5 Formulación del informe sobre necesidades formativas**

La formulación del Informe Final del estudio o Informe sobre las Necesidades Formativas implica el análisis de los hallazgos encontrados a lo largo del trabajo de campo, especialmente a partir de los Informes de resultados de cada una de las herramientas aplicadas. Este análisis supone la contrastación y verificación de cumplimiento de las hipótesis de estudio.

Por otra parte, se requiere la definición y el desarrollo de un esquema temático con base en los objetivos, hipótesis y variables de estudio. Este esquema necesariamente debe contener un capítulo especial de recomendaciones en el que se aborde la forma en que pueden o deben ser atendidas las necesidades de formación detectadas, en términos estratégicos y operativos.

La presentación de los resultados del estudio en una reunión de trabajo, preferentemente con quienes se haya hecho la validación anterior es fundamental para ajustar los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a partir de la mirada de los actores involucrados: empresarios, trabajadores y expertos en la temática.

Se recomienda la elaboración del Informe Final en -al menos- tres versiones: la original, completa; la breve, para una difusión extendida; y la digital, para su empleo en la web como apoyo permanente a los tomadores de decisiones.

### 3.6 Socialización de los resultados del estudio sobre las necesidades formativas

La circulación y difusión de los resultados del estudio son fundamentales en un estudio como el que se plantea en este manual. Algunas actividades que podrían preverse, son:

- Publicación física y digital del informe, en sus versiones completas o abreviadas.
- Jornadas/talleres para comunicar los resultados del estudio. Presentación ante la prensa en forma conjunta entre el Mintrab y las organizaciones representativas del sector productivo que participen de la realización del estudio.
- Sesiones informativas entre los informantes clave y tomadores de decisiones, incluidos funcionarios públicos y privados concernidos.
- Incorporación de la información en el portal del OML y otros similares.

Resulta fundamental que el Informe Final del estudio se constituya en un facilitador para la toma de decisiones que permita atender las necesidades de formación detectadas. Por otra parte, el Informe Final deberá ser el puntapié inicial para iniciar un proceso de formación continua y fortalecer la oferta formativa vigente. En este sentido, será clave la estrategia de comunicación que se defina para dar a conocer sus resultados.

## ANEXOS: INSTRUMENTOS PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL

## ANEXO 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EMPLEADORES

**Objetivo:** Conocer en profundidad las características del trabajo y las necesidades de formación profesional desde la perspectiva de los empleadores, intentando recolectar datos concretos, claros y fidedignos. Para lograrlo, será importante que el entrevistador pueda hacer repreguntas que profundicen las respuestas dadas por el entrevistado.

**Advertencia:** Resulta fundamental que el entrevistador tome notas claras. Se recomienda no entregar **la entrevista para ser completada por el entrevistado**. Llevar grabador de audio (si fuese posible) y, además, tomar notas.

**Duración aproximada:** 40 minutos.

**Lugar y fecha:**

**Encuestador:**

Nombre del encuestado:		Cargo:	
Nombre de la empresa:		NIT:	
Municipio:		Departamento:	
Dirección:		Zona:	
Teléfono:		Correo electrónico:	

1. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?<sup>4</sup>

<b>Sector</b>						
<b>Actividad económica</b>						
<b>Productos/Servicios</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.

2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en lo referido a incorporación de tecnología en la actividad a la que se dedica la empresa?


<sup>4</sup> Tomar en cuenta el «Catálogo de Actividades Económicas» con el que opera el OML.

## MANUAL PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL - OML

3. ¿Cuáles son las ocupaciones más demandas y emergentes? (En orden de prioridad.)

Ocupaciones específicas <sup>5</sup>	Áreas de la empresa

4. ¿Cuáles son las necesidades formativas prioritarias dentro de la empresa y sector?

Al nivel técnico		
Área temática	Temas específicos	Nivel (*)
Producción/Servicios	Nuevos procesos y procedimientos	
	Informatización de los procesos productivos	
	Mejora y automatización de procesos	
	Certificados específicos de especialización	
	Otros	
Logística/distribución	Compras, gestión de proveedores	
	Logística	
	gestión de transporte	
	Distribución nacional, internacional	
	Otros	
Gestión empresarial	Gestión de empresas	
	Gestión de proyectos	
	Competitividad empresarial	
	Otros	
I+D Tecnologías	Gestión de I+D	
	Diseño de herramientas web	
	Diseño, desarrollo e implementación de programas integrales de gestión	
	Otros	
Gestión económico-financiera y contable	Gestión económico – financiera	
	Gestión contable	
	Costos	
	Análisis y balances	
	Otros	
Gestión de calidad y ambiente	Gestión de la calidad	
	Sistemas de Calidad ISO	
	Gestión ambiental	
	Manejo de residuos	
	Otros	

<sup>5</sup> Tomar en cuenta la «Clasificación Nacional de Ocupaciones 2009» (CNO-09).



## MANUAL PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL - OML

Recursos humanos, relaciones laborales	Gestión estratégica de los RR. HH.	
	Relaciones laborales	
	Selección de personal	
	Mejora del capital humanos	
	Otros	
Prevención de riesgos	Prevención	
	Auditoría de sistemas de prevención de riesgos laborales (PRL)	
	Planes de contingencias	
	Otros	
Marketing, ventas y comunicaciones	Marketing y gestión comercial	
	Comercio exterior	
	Internacionalización de la empresa	
	Ventas y negociaciones	
	Comunicaciones	
	Otros	
Informática	Office	
	Acces	
	Software especializado	
	Software de gestión	
	Otros	
Idiomas		
<b>Al nivel de las habilidades blandas (**)</b>		
<b>Habilidades</b>		<b>Nivel (**)</b>
Comunicación y capacidad para establecer buenas relaciones personales		
Creatividad		
Capacidad para trabajar en equipo		
Autocontrol		
Compromiso con el quehacer		
Persistencia		
Proactividad para resolver problemas y generar ideas innovadoras		
Pensamiento analítico y capacidad de síntesis		
Inteligencia social		
Capacidad para adaptarse a los cambios y a la diversidad cultural		
Sentido emprendedor		
Otras (especificar)		

(\*) Básico (b), medio (m), superior técnico (st), superior universitario (su), máster (mt).

(\*\*) Las habilidades blandas refieren características conductuales de las personas, vinculadas a su personalidad, que influyen o pueden influir de manera importante en su desempeño en un puesto de trabajo. El nivel refiere tres opciones formativas: inicial (i), cuando el puesto exige actuar para lograr mínimamente un grado básico de la habilidad; medio (m), cuando el puesto exige un grado medio de la habilidad; y superior (s) cuando la exigencia de la habilidad es muy alta.

5. En la empresa: ¿se realizan capacitaciones internas de formación profesional, cursos, finalización de estudios de distinto nivel educativo? ¿Cómo lo hacen?

Temas	Modalidad	Nivel	Área beneficiaria de la empresa

**Observaciones de campo:** (relevar los datos observados por el entrevistador)


## ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A TRABAJADORES

**Objetivo:** Conocer en profundidad las características del trabajo y relevar las necesidades de formación profesional desde la perspectiva de los trabajadores, intentando recolectar datos claros, concretos y fidedignos. Para lograrlo, será importante que el entrevistador pueda hacer repreguntas que profundicen las respuestas dadas por el entrevistado.

**Advertencia:** Resulta fundamental que el entrevistador tome notas claras. Se recomienda no entregar la **entrevista para ser completada por el entrevistado**. Llevar grabador de audio (si fuese posible) y, además, tomar notas.

**Duración aproximada:** 30 minutos.

**Lugar y fecha:**

**Encuestador:**

Nombre del encuestado:	Cargo:	DPI:
Nombre de la empresa:		
Municipio:	Departamento:	
Dirección:	Zona:	
Teléfono:	Correo electrónico:	

1. Podría describir con precisión cada una de las tareas principales que realiza en su trabajo diario (relevar trabajo en grupo, competencias técnicas, tener en cuenta el CV oculto).

Función central	Tareas principales	Exigencias formativas	Realización de las tareas: individual - grupalmente, grado de autonomía

## MANUAL PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL - OML

Función central	Tareas principales	Exigencias formativas	Realización de las tareas: individual - grupalmente, grado de autonomía

2. ¿Qué tipo de formación ha tenido a lo largo de su trayectoria laboral? Incluir estudios primarios, secundarios, terciarios, cursos de formación, aprendizaje de oficios. Relevar la formalidad de los estudios y/aprendizajes.

Tiempo en la empresa (en años y meses):		
Tiempo en el puesto actual:		
¿Hace cuánto tiempo realiza funciones iguales o similares a las que realiza en el puesto actual?:		
Estudios realizados	Tipo	Certificado/diploma/título obtenido

3. ¿Considera que necesita capacitarse en algún tema o área, cuál?

Área temática	Tema	Nivel requerido

4. Otras observaciones (del entrevistado) sobre necesidades de formación profesional.


**Observaciones de campo:** (relevar los datos observados por el entrevistador)


## ANEXO 3: ENCUESTA A EMPLEADORES SOBRE NECESIDADES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

**Objetivo:** Relevar las necesidades de formación profesional desde la perspectiva empresarial, intentando recolectar datos claros, concretos y fidedignos.

**Advertencia:** Resulta fundamental que el encuestador tome notas claras, se recomienda que **de ninguna manera se deje la encuesta para ser completada por el encuestado.**

**Duración aproximada:** 30 minutos.

**Lugar y fecha:**

**Encuestador:**

Nombre encuestado:		Cargo:	
A. Nombre de la empresa:			B. NIT:
C. Municipio:		D. Departamento:	
E. Dirección:		F. Zona:	
G. Teléfono:		H. Correo electrónico:	
I. Actividad económica:			
J. Caracterización de la empresa:			
1. Cantidad total de trabajadores de la empresa (estables en el año):			
2. Cantidad total de trabajadores eventuales (en el año):			
3. Volumen de ventas (en el año):			
4. Tamaño de la empresa. Grande/mediana/pequeña/empresa familiar (lo completa el encuestador de acuerdo a la tipología planteada previamente):			
5. Especifique cuál es el principal producto o servicio de la empresa:			
6. Describir la actividad económica que realiza la empresa y los productos o servicios que desarrolla:			
Actividad		Ocupaciones/puestos	
		Ocupación	Cantidad
a.			
b.			
c.			
d.			

## MANUAL PARA LA CAPTACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN LABORAL - OML

K. Necesidades formativas en la empresa			
7. Indique los puestos de cada actividad donde se requiere o requerirá personal nuevo y la cantidad de personal a incorporar en cada una de esos puestos.			
Área	Ocupaciones específicas. <sup>6</sup>	Calificaciones requeridas	N° de trabajadores a incorporar
	Ocupación 1:	Técnicas: (*)	
		Blandas:	
	Ocupación 2:	Técnicas: (*)	
		Blandas:	
	Ocupación 3:	Técnicas: (*)	
		Blandas:	
	Ocupación 4:	Técnicas: (*)	
		Blandas:	

(\*) Propias de la especialidad.

8. ¿Podría indicar 5 competencias <sup>7</sup> que requiere cada una de las tareas en cada una de las ocupaciones que se piensan incorporar? ¿Estas competencias son prioritarias? Definir niveles.							
Ocupaciones	Competencias técnicas <sup>8</sup>					Prioritario o no prioritario	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Si	No
1.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>6</sup> Tomar en cuenta la «Clasificación Nacional de Ocupaciones 2009» (CNO-09).

<sup>7</sup> "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; las cuales son necesarias pero no suficientes". Vargas Zúñiga (1999).

<sup>8</sup> Conjunto de cualificaciones: conocimientos, destrezas, habilidades que permiten la adaptación a las nuevas tecnologías y a la amplitud de conocimientos necesarios para la polivalencia.

9. ¿Podría indicar 5 habilidades blandas<sup>9</sup> indispensables que requiere cada una de las tareas en cada una de las ocupaciones que se piensan incorporar? ¿Cuál es la prioridad de estas habilidades (considerando del 1 al 5, donde 5 es la máxima prioridad)?

Ocupaciones	Habilidades	Prioridad

<sup>9</sup> Las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional.



## ANEXO 4: ENCUESTA A TRABAJADORES SOBRE NECESIDADES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

**Objetivo:** Relevar las necesidades de formación profesional desde la perspectiva de los trabajadores, intentando recolectar datos concretos, claros y fidedignos.

**Advertencia:** Resulta fundamental que el encuestador tome notas claras, se recomienda que **de ninguna manera se deje la encuesta para ser completada por el encuestado.**

**Duración aproximada:** 30 minutos.

**Lugar y fecha:**

**Encuestador:**

Nombre del encuestado:		Fecha de nacimiento:
Cargo:		DPI:
A. Nombre de la empresa:		
B. Municipio:	C. Departamento:	
D. Dirección:	E. Zona:	
F. Teléfono:	G. Correo electrónico:	

### H. Estudios

1. ¿Qué estudios tiene? Sin estudios <input type="checkbox"/> PI <input type="checkbox"/> PC <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> SC <input type="checkbox"/> DI <input type="checkbox"/> DC <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> UI <input type="checkbox"/> UC <input type="checkbox"/> .
2. ¿Qué título se obtiene al finalizar esos estudios?
3. ¿Ha finalizado, abandonado o está cursando sus estudios? ¿Cuáles? P <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U
4. ¿En qué año abandonó o finalizó sus estudios?
5. ¿Qué año está cursando actualmente?
6. ¿Cuáles son sus intereses académicos?: <input type="checkbox"/> ¿Piensa seguir estudiando? <input type="checkbox"/> ¿Le interesa estudiar / le interesa ir o comenzar la escuela? <input type="checkbox"/> ¿Qué, lo mismo u otros estudios, cuáles?

### I. Antecedentes laborales

1. Tiempo en la empresa (en años y meses):	
2. Tiempo en el puesto actual:	
3. ¿Hace cuánto tiempo realiza funciones iguales o similares a las que realiza en el puesto actual?:	
4. ¿Qué puesto ocupa en esta empresa/establecimiento? (Administrativo/operario)	
5. ¿Qué tareas específicas realiza en este puesto de trabajo? (Especificar todas las tareas realizadas)	¿Qué se necesita saber para realizar estas tareas?

**J. Capacitación y Formación Profesional**

1.	¿Hizo o está haciendo algún programa o curso de capacitación?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2.	¿Cuál/especialidad. En qué consiste? Duración/nivel:
3.	¿Finalizó la capacitación o aún la está cursando? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4.	¿Dónde/en qué institución hizo el programa o curso?:

**Interés de capacitación** ¿Le interesa capacitarse? SI  NO

¿Podría nombrar 5 temas en los que le interesaría capacitarse para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo actual? (Ordenar desde 1, siendo éste lo más prioritario.)

1.
2.
3.
4.
5.

## ANEXO 5: GRUPO DE DISCUSIÓN

**Objetivo:** Conocer en profundidad las características de los trabajos/tareas y competencias y relevar las necesidades de formación profesional desde la perspectiva de los empleadores o trabajadores, intentando “deconstruir” las ideas de sentido común que circulan y no tienen asidero en la realidad productiva.

**Duración:** 1 o 1.5 horas.

**Advertencias:** Resulta fundamental que el moderador grabe o filme la reunión, además de tomar notas claras.

Los grupos no deberían comprender entre 6 y 10 personas.

Una secuencia recomendable para organizar la discusión es la siguiente:

- Una breve introducción sobre los objetivos del estudio y lo que se espera de la discusión de grupo.
- Una rápida referencia a la situación del sector o sectores productivos objeto del estudio y los problemas existentes con relación a sus necesidades de formación laboral.
- La presentación de los temas referenciales. Se sugiere trabajar no más de 2 o 3 temas que son referenciales en la medida que la discusión puede situar otros temas de mayor relevancia.
- Debe iniciarse la discusión en grupo propiamente con un tema “controversial”. Por ejemplo, es muy común escuchar entre los empresarios el problema de “no carencia de perfiles de trabajadores adecuados para determinadas ocupaciones”; este es un tema que puede servir para iniciar la discusión en el grupo. Para ello, una secuencia de preguntas a seguir de parte del moderador es:

1. Es realmente verídica esta afirmación
  - En el caso que sea cierto:
    - a. ¿Podrían describir cuáles son esos perfiles?
    - b. ¿Cuáles son los problemas?
    - c. ¿Cómo se podría hacer para mejorar esta situación?
  - En el caso que sea falsa la afirmación:
    - d. ¿Cuáles son los sectores que demandan capacitaciones?
    - e. ¿Qué tipo de capacitaciones son necesarias?
    - f. ¿Cuáles requieren mayor prioridad? ¿Por qué?
2. Otra opción es pasar un video sobre los temas previstos para generar el debate.
3. Plantear una premisa para la discusión, basada en una creencia o estereotipo. Por ejemplo, que el conocimiento del idioma inglés permite realizar cualquier empleo, cuando, de acuerdo a la zona geográfica, quizás sería de mayor utilidad certificar conocimientos en un oficio que permita brindar servicios en forma autónoma (empleo independiente).
4. Luego, para cada tema, será importante seguir el mismo patrón indicado en el punto 1.

Temas recomendables para los grupos de discusión, acotados al sector o los sectores productivos objeto del estudio, pueden ser:

- Demanda de formación con respecto a las necesidades de la producción: déficits.
- Oferta de formación actual y proyectada y cómo se prevé atender las necesidades actuales y futuras de la producción.
- Mecanismos de atención de la demanda de calificación, problemas y soluciones posibles.
- Responsabilidades en la atención de la demanda de calificación, problemas y soluciones posibles.