



# **Buenas Prácticas en el Servicio Nacional de Empleo en México con base en el análisis de tres estados**

Christina Kappaz  
Rosa Carvalho

**Banco  
Interamericano de  
Desarrollo**

Sector Social  
Unidad de Mercados  
Laborales

**NOTAS TÉCNICAS**

# IDB-TN-141

**Julio 2010**

# **Buenas Prácticas en el Servicio Nacional de Empleo en México con base en el análisis de tres estados**

Christina Kappaz  
Rosa Carvalho



**Banco Interamericano de Desarrollo**

2010

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2010  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

Las "Notas técnicas" abarcan una amplia gama de prácticas óptimas, evaluaciones de proyectos, lecciones aprendidas, estudios de caso, notas metodológicas y otros documentos de carácter técnico, que no son documentos oficiales del Banco. La información y las opiniones que se presentan en estas publicaciones son exclusivamente de los autores y no expresan ni implican el aval del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.

Este documento puede reproducirse libremente a condición de que se indique que es una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.

1300 New York Ave. N.W. Washington D.C. 20577. Stop W0616.



# **Buenas prácticas en el Servicio Nacional de Empleo en México con base en el análisis de tres estados\***

Christina Kappaz y Rosa Carvalho

## **Resumen**

El presente estudio tiene por objeto investigar y documentar las buenas prácticas del Servicio Nacional de Empleo (SNE) en México y así contribuir tanto a su mejoramiento como al de los servicios afines en otros países de América Latina. Para el estudio de México se analizaron en detalle los servicios de tres estados: Yucatán, San Luis Potosí y Nuevo León. Éstos han vivido procesos de transformación económica en los últimos años y representan diferentes contextos en los que opera el SNE en el ámbito estatal, así como maneras distintas de implementar los reglamentos nacionales dentro de su contexto particular. Los SNE en San Luis Potosí y Nuevo León han sido innovadores dentro del país: ambos han adoptado sistemas de gestión de calidad para atender las necesidades de mejora de los servicios. El SNE Yucatán, por su parte, implementa un servicio más tradicional que no adiciona mejoras sino que se apega a los lineamientos definidos por la oficina central, y ha mostrado un buen desempeño. Las buenas prácticas que describe este estudio han ampliado la presencia y utilización del SNE entre empresas y personas, y pueden ser útiles para otros servicios de empleo en México y en otros países, no obstante, es necesario realizar estudios de evaluación de impacto para determinar el peso de estas prácticas en la mejora de calidad y aumento de cobertura de los servicios.

Julio de 2010

---

\*Este informe fue preparado entre los años 2008 y 2009 por las consultoras Christina Kappaz y Rosa Carvalho con el apoyo de Eleanor Sohnen (SCL/LMK), quien contribuyó a la investigación sobre el contexto socioeconómico. El estudio fue financiado con recursos de Productos de Conocimiento y Aprendizaje (RG-N3039) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El esquema del estudio fue acordado con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México, que además participo en la recolección de información y en el análisis del estudio. Se agradece en particular a Alejandro Razo Corona, Coordinador General del Servicio Nacional de Empleo; a Omar Rodríguez, Subcoordinador del SNE; a Angélica López Cuevas, Directora de Evaluación y Monitoreo de Proyectos; a Donaciano Domínguez Espinosa, Director de Apoyos a Desempleados y Subempleados; a Sandra Barojas Beltrán, Directora de Vinculación e Información Ocupacional; a Jaime Rogerio Girón, Subdirector de Vinculación Laboral; y a Moisés Méndez, Jefe de Departamento de Programas Especiales. Se reconoce igualmente el apoyo brindado por los Directores Generales y sus equipos en los tres estados: Santiago Maza Moheno, Director General del SNE San Luis Potosí; Miguel Ángel Rubio Zaldívar, Director General del SNE Yucatán; y Ernesto Banda Chávez, Director del SNE Nuevo León. El estudio fue coordinado por Roberto Flores Lima (SCL/LMK); con la participación de Jacqueline Mazza (SCL/LMK) y Consuelo Ricart (SCL/LMK). Las opiniones expresadas en este estudio son de las autoras y no deben ser atribuidas al BID o a la STPS.



## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Siglas y acrónimos .....   |    |
| 1. Introducción .....  | 1  |
| 2. Contexto nacional   |    |
| Contexto socioeconómico .....  | 4  |
| Políticas públicas en materia de mercado laboral .....                                   | 8  |
| 3. Estructuración para la prestación de los servicios                                    |    |
| Estructura organizacional .....  | 16 |
| Sistemas organizacionales .....  | 19 |
| Planeación estratégica .....   | 19 |
| Desarrollo del personal y evaluación de desempeño .....                                  | 20 |
| Sistemas de información .....  | 21 |
| Atención al cliente .....  | 22 |
| Sistema de evaluación .....  | 24 |
| 4. Buenas prácticas .....  | 27 |
| Sistemas de gestión de calidad .....   | 27 |
| Atención a clientes por ventanilla única .....   | 28 |
| Enlace con el sector privado .....   | 30 |
| Concertadores empresariales .....  | 35 |
| Atención particular al profesional .....   | 39 |
| Observatorio laboral .....   | 41 |
| 5. Conclusiones .....  | 43 |
| Referencias .....  | 45 |
| Apéndice   |    |
| A. Ubicación organizacional del Servicio Nacional de Empleo en las entidades federativas |    |

## Siglas y acrónimos

|          |  |
|----------|--|
| ANEFE    | Acuerdo Nacional en Favor de la Economía Familiar y el Empleo          |
| BID      | Banco Interamericano de Desarrollo                                     |
| CGSNE    | Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo                   |
| CIL      | Centro de Intermediación Laboral                                       |
| CIMO     | Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra                 |
| CMST     | Conferencia Mexicana de Secretarios del Trabajo                        |
| CONAPO   | Consejo Nacional de Población  |
| CONEVAL  | Consejo Nacional de Evaluación   |
| CURP     | Clave Única de Registro de Población                                   |
| ENOE     | Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo                                |
| FODA     | Diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas       |
| IMSS     | Instituto Mexicano del Seguro Social                                   |
| INEGI    | Instituto Nacional de Estadística y Geografía                          |
| LFT      | Ley Federal del Trabajo  |
| OCDE     | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos            |
| OSNE     | Oficinas del Servicio Nacional de Empleo                               |
| OSNENL   | Oficina del Servicio Nacional de Empleo de Nuevo León                  |
| PAC      | Programa de Apoyo a la Capacitación                                    |
| PAE      | Programa de Apoyo al Empleo  |
| PAP      | Programa de Apoyo para la Productividad                                |
| PEA      | Población Económicamente Activa  |
| PEI      | Población Económicamente Inactiva                                      |
| PET      | Programa de Empleo Temporal  |
| PIB      | Producto Interno Bruto   |
| PMETYC   | Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y de la Capacitación |
| PND      | Plan Nacional de Desarrollo  |
| PROBECAT | Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados       |
| PTAT     | Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá            |
| SESNE    | Sistema de Evaluación del Servicio Nacional de Empleo                  |
| SIED     | Sistema Integral de Evaluación del Desempeño                           |
| SIFE     | Sistema de Ferias de Empleo  |
| SIMOL    | Sistema de Información de Movilidad Laboral                            |
| SISNEWEB | Sistema de Información para el Servicio Nacional de Empleo             |
| SISPAE   | Sistema de Información para el Programa de Apoyo al Empleo             |
| SNE      | Servicio Nacional de Empleo  |
| SNESL    | Servicio Nacional de Empleo de Nuevo León                              |
| SNESLP   | Servicio Nacional de Empleo de San Luís Potosí                         |
| SNEY     | Servicio Nacional de Empleo de Yucatán                                 |
| STPS     | Secretaría del Trabajo y Previsión Social                              |



## **1. Introducción**

El presente estudio, resultado de un esfuerzo colaborativo entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) de México, tiene por objeto documentar las buenas prácticas del Servicio Nacional de Empleo (SNE) de ese país en aras de contribuir a su mejoramiento y de difundir sus prácticas en otros países latinoamericanos. El estudio forma parte de una iniciativa más amplia del BID encaminadas a analizar buenas prácticas dentro de la región y en el ámbito global para facilitar el diálogo sobre sistemas de empleo en América Latina.

Se analizaron en detalle los servicios de Yucatán, San Luis Potosí y Nuevo León. Los tres estados han vivido procesos de transformación económica en los últimos años, y por lo tanto representan diferentes contextos en los que opera el SNE en el nivel subnacional y maneras distintas de implementar los reglamentos nacionales dentro de sus contextos particulares. Los SNE en San Luis Potosí y Nuevo León han sido innovadores dentro del país: ambos han adoptado sistemas de gestión de calidad para atender sus necesidades de mejora, ocupando el primer y tercer lugar respectivamente entre todas las entidades federativas en la evaluación interna realizada por el SNE en 2008. El SNE Yucatán implementa un servicio más tradicional que no adiciona mejoras sino que se apega a los lineamientos definidos por la oficina central; aun así se encuentra entre los 10 mejores de México de acuerdo con la evaluación interna del SNE (obtuvo el cuarto puesto en 2007 y el séptimo en 2008), y por lo tanto representa un buen ejemplo de los servicios tradicionales.

Yucatán es un estado poco industrializado pero con altas tasas de crecimiento y oportunidades por aprovechar en sectores emergentes como el turismo, el transporte, y la salud. Su economía está en proceso de transformación, pasando de una que dependía de las maquiladoras a una dominada por los servicios. Entre los retos que confronta Yucatán en el mercado laboral cabe destacar los siguientes: (i) el desempleo entre jóvenes (el 47% de los desocupados tiene entre 20 y 29 años de edad); (ii) la brecha entre la oferta y demanda de trabajos de nivel profesional, lo cual resulta en desempleo o subempleo de 42% de la población con educación media superior; (iii) la alta tasa de marginalización social de la población; y (iv) la centralización de los servicios e infraestructura en la capital, Mérida. El SNE Yucatán (SNEY)

ejecuta sin variantes significativas los reglamentos definidos en el nivel nacional, pero constituye un ejemplo de un enfoque centrado en las necesidades de profesionales y en el uso de “concertadores empresariales”, un perfil relativamente nuevo dentro SNEY cuya labor consiste en establecer contacto directo con las empresas para identificar vacantes y promover los servicios.

San Luis Potosí es un estado que también tiene altos niveles de marginalización social y cuya economía ha registrado cambios económicos importantes en la última década. La minería ha cedido el lugar a la industria metalúrgica básica y a la manufacturera, incluyendo la industria automotriz. Su economía es dinámica y cuenta con altos niveles de inversión extranjera. De las 500 empresas que operan en el estado, 214 están registradas con inversión extranjera directa. La capital tiene una ubicación geográfica equidistante de las tres grandes ciudades del país -- México, Monterrey, y Guadalajara -- y tiene acceso estratégico a los principales puertos del país y a la frontera con Estados Unidos.

El SNE San Luis Potosí (SNESLP) desempeña un papel importante de apoyo a las nuevas inversiones, ayudando con la formación de recursos humanos para las empresas que llegan al estado. En el ámbito nacional, su servicio ha sido el primero en implementar un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de Calidad. San Luis Potosí ha quedado en el primer lugar entre todas las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) de México durante dos años consecutivos.

Nuevo León está localizado en el nordeste de la República Mexicana y por su ubicación es uno de los principales cruces comerciales de México, convirtiéndose así en la tercera economía del país. El sector de servicios ha superado a la manufactura como principal fuente de actividad de la economía estatal y figura entre los cinco estados líderes en atracción de inversiones.<sup>1</sup> El crecimiento acelerado y desordenado del área metropolitana de Monterrey, su capital, ha conducido a una elevada concentración poblacional y de actividades económicas, en perjuicio de un desarrollo regional equilibrado. La OSNE Nuevo León (OSNENL) ha seguido a la de San Luis Potosí en la creación de un sistema de calidad y ha logrado un enlace muy fuerte con el sector privado, el sector público estatal, los sindicatos y el sector educativo, mediante su participación en el Consejo de Relaciones Laborales y Productividad.

---

<sup>1</sup> Las cinco entidades federativas que atraen los mayores niveles de inversión son el Distrito Federal, Zacatecas, Sonora, Nuevo León y Chihuahua (INEGI, s.f. a).

El presente estudio incluye detalles sobre las buenas prácticas que surgen de estos tres estados. Teniendo en cuenta que muchas de las buenas prácticas mexicanas no están asociadas solamente con una entidad federativa en particular, también se incluyeron en esta investigación varios aspectos de la organización, normatividades y políticas del SNE en el nivel nacional.

El informe se inicia con un resumen del contexto socioeconómico en el cual opera el Servicio Nacional de Empleo en México y de la evolución de las políticas públicas en materia de mercado laboral. Posteriormente se describe la estructura organizacional en que opera el suministro de servicios, para pasar luego a describir las buenas prácticas dentro del sistema. Se finaliza con una sección de conclusiones y recomendaciones.

## 2. Contexto nacional

### Contexto socioeconómico<sup>2</sup>

Para dar un contexto a la operación del SNE y su evolución reciente se presenta un resumen de los principales indicadores macroeconómicos y del mercado laboral en México de 1998 a 2008 (Cuadro 1).

La situación macroeconómica del mercado laboral en México en el 2009 fue afectada por la crisis económica global y por la crisis sanitaria de la influenza (H1N1) que impactó negativamente al empleo. La crisis económica puso a México en riesgo debido a la caída de la demanda de sus principales socios comerciales, el más importante de los cuales es Estados Unidos. El crecimiento económico en México se contrajo en los primeros trimestres de 2008 y fue negativo en el último trimestre del mismo año. Aunque las proyecciones económicas indican una mejora en 2010 (World Bank, 2009), el Producto Interno Bruto (PIB) cayó en un 8,2% en el primer trimestre de 2009, siendo ese el segundo trimestre consecutivo con disminución (INEGI, 2009c).

Antes de la crisis, la economía mexicana había crecido a un ritmo promedio de 3,8% entre 2004 y 2007, tenía un marco macroeconómico estable, había reducido el déficit público y estabilizado precios, todo lo cual contribuyó a una expansión del crédito doméstico y del consumo local. Este marco le dio herramientas al país para confrontar la crisis con paquetes de políticas que incluyen incremento de la inversión pública en infraestructura, estímulos fiscales equivalentes a aproximadamente 1% del PIB, aumento en el presupuesto para programas de empleo, reducción de precios en el sector energético, y expansión de programas de crédito en los bancos de desarrollo.

| <b>Cuadro 1. Principales indicadores del contexto socioeconómico, 2008*</b>   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Producto Interno Bruto <sup>1/</sup>  | 12.111 billones de pesos             |
| Tasa anual de crecimiento <sup>2/</sup>   | 3,8% promedio 2004-2007<br>1,3% 2008 |
| Población total <sup>3/</sup>   | 106,7 millones de personas           |
| Edad media de la población <sup>4/</sup>  | 29,1 años                            |
| Escolaridad promedio <sup>5/</sup>  | 8,5 grados                           |
| Analfabetismo <sup>6/</sup>   | 7,9% (2007)                          |
| Tasa de Desempleo <sup>7/</sup>   | 4,8% (marzo 2009)                    |
| Número de desempleados <sup>8/</sup>  | 2.288.659 (marzo 2009)               |
| Número de desempleados atendidos por SNE  | 1.280.891 (abril 2009)               |
| Porcentaje de desempleados atendidos por SNE  | 56%                                  |
| * Las cifras corresponden al año 2008, con excepción de los datos que tienen referencia específica a otros años.<br>Fuentes: <sup>1/</sup> INEGI, 2009a; <sup>2/</sup> INEGI, 2009b; <sup>3/</sup> CONAPO; <sup>4/</sup> Ibíd.; <sup>5/</sup> Secretaría de Educación Pública, 2008; <sup>6/</sup> Ibíd.; <sup>7/</sup> INEGI-ENOE; <sup>8/</sup> STPS, 2008. |                                      |

<sup>2</sup> La descripción del contexto del mercado laboral en México incluido en este apartado se basa en el documento "Creando Buenos Empleos" (BID 2006), con estadísticas actualizadas de INEGI y STPS.

En su respuesta a la crisis, el gobierno mexicano dio prioridad a la preservación y generación de empleo. El desempleo subió al 5% en enero de 2009, después de estar por debajo de 4% en 2007 y en el primer semestre de 2008 (INEGI, s.f.b). Aunque históricamente las tasas de desempleo han sido relativamente bajas, gran parte de los empleos están en el sector informal. El mercado de trabajo mexicano se caracteriza por el contraste entre empleos en unidades de alta productividad vinculadas al mercado mundial y un enorme mercado informal con poca estabilidad laboral. En 2008 se estimó que la informalidad afectaba al 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) en México (OCDE, 2008). Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el sector informal en el cuarto trimestre de 2008 fue de 27%.

Fomentar la creación de empleos formales para satisfacer las aspiraciones de una fuerza laboral creciente, así como facilitar la inserción de los trabajadores en esos empleos son retos importantes para México. Durante la última década, la PEA ha crecido y ha cambiado su composición para incluir a más mujeres y personas con mayores niveles de educación.

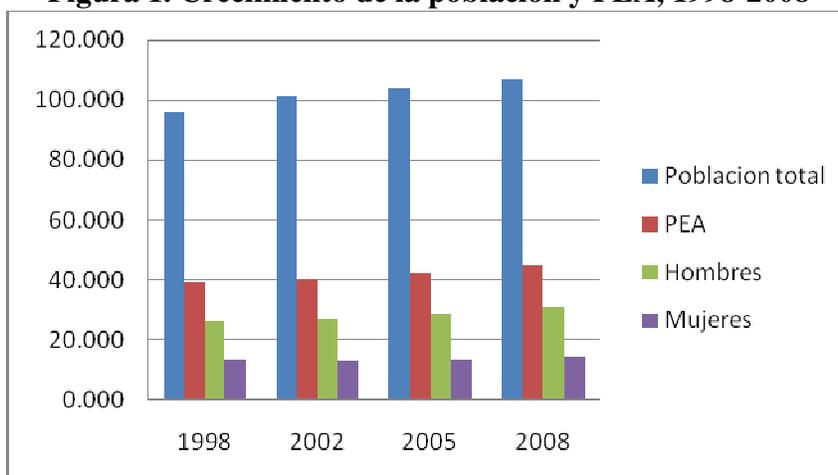
De 1998 a 2008, el total de la población nacional creció en 11,5%, mientras que la PEA se incrementó 14,1% en ese mismo periodo (Cuadro 2 y Figura 1). El ritmo de crecimiento de la PEA, de aproximadamente 2% por año, es elevado dentro del contexto internacional. También es reflejo de las altas tasas de natalidad en las generaciones que hoy constituyen la oferta laboral, así como de una tasa creciente de participación femenina, que ha aumentado significativamente en las últimas décadas.

**Cuadro 2. Crecimiento de la población y PEA, 1998-2008**  
(Miles de personas)

|                 | 1998   | 2002    | 2005    | 2008    |
|-----------------|--------|---------|---------|---------|
| Población total | 95.676 | 101.398 | 103.941 | 106.683 |
| PEA             | 39.507 | 40.085  | 42.274  | 45.100  |
| Hombres         | 26.176 | 26.888  | 28.831  | 30.758  |
| Mujeres         | 13.331 | 13.197  | 13.443  | 14.342  |
| PEI             | 29.871 | 34.267  | 31.328  | 31.709  |
| Hombres         | 7.075  | 8.899   | 8.208   | 8.308   |
| Mujeres         | 22.796 | 25.368  | 23.120  | 23.401  |

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo (ENE) y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

**Figura 1. Crecimiento de la población y PEA, 1998-2008**



Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo (ENE) y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

La tasa de participación en el mercado laboral de las mujeres mexicanas en edad de trabajar subió del 13% en los años cincuenta al 39,4% en 1998 y al 42,7% en 2008 (Cuadro 3). La tasa de participación de los hombres decreció en el mismo período.

**Cuadro 3. Tendencia al aumento de la participación laboral de las mujeres**

| Año  | % mujeres en PEA |
|------|------------------|
| 1998 | 39,4             |
| 2004 | 40,3             |
| 2007 | 42,7             |

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

El nivel de educación formal de la fuerza laboral también muestra una tendencia positiva sostenida. De acuerdo a las estadísticas oficiales presentadas por INEGI, el número de años de educación promedio de la población en edad de trabajar aumentó en casi seis años, pasando de 2,6 en 1960 a 3,4 en 1970, 7,5 en 2000 y a 9,1 en 2009.<sup>3</sup> El progreso de México en educación ha sido muy importante, incluso comparado con el de otros países de América Latinas y con los de mayores avances educativos en el Este de Asia. Si bien es de esperar que se produzca un crecimiento rápido cuando se comienza con niveles tan bajos, el progreso mexicano fue muy superior al de otros países de la región con niveles similares de educación en 1960. Las generaciones jóvenes continúan ingresando al mercado laboral con niveles más elevados de capital humano y esta tendencia no muestra indicios de desaceleración.

<sup>3</sup> INEGI. Información Estadística, Numeralia, Trabajo. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

La PEA por niveles de instrucción (Cuadro 4) indica que la proporción de trabajadores con estudios de secundaria, y media superior y superior, es la que más ha aumentado: pasó de representar, respectivamente, el 29% y 23% de la PEA en 1998 al 32% y 26% en 2008. En el mismo periodo, el porcentaje de trabajadores sin instrucción o con primaria incompleta se redujo. En términos de números brutos, los aumentos fueron significativos: del 23,5% en la cantidad de personas con secundaria y del 31,5% en el de personas con media superior y superior en 2008, frente a las cifras de 1998.

**Cuadro 4. Escolaridad de la Población Económicamente Activa, 1998 y 2008**

| Concepto                         | 1998   |          | 2008   |          |
|----------------------------------|--------|----------|--------|----------|
|                                  | Número | % de PEA | Número | % de PEA |
| PEA                              | 39.507 |          | 45.100 |          |
| Sin instrucción                  | 3.344  | 8        | 1.474  | 3        |
| Primaria incompleta              | 7.265  | 18       | 7.780  | 17       |
| Primaria completa                | 8.287  | 21       | 9.825  | 22       |
| Secundaria completa e incompleta | 11.527 | 29       | 14.234 | 32       |
| Media superior y Superior        | 8.954  | 23       | 11.772 | 26       |
| No especificados                 | 26     | 0        | 13     | 0        |

*Fuente:* Elaboración propia tomando como base cuadros históricos de: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

La creación de empleos formales no ha mantenido el mismo ritmo de crecimiento. Mientras que la PEA agregó 4,8 millones de personas entre 2000 y 2008, el número de empleos formales, según el número de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), aumentó sólo en 2,0 millones en el mismo periodo (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Trabajadores asegurados permanentes y eventuales en IMSS, 2000 a 2008**

| Año  | Asegurados |
|------|------------|
| 2000 | 12.420.884 |
| 2001 | 12.441.736 |
| 2002 | 12.328.563 |
| 2003 | 12.315.622 |
| 2004 | 12.559.455 |
| 2005 | 12.965.789 |
| 2006 | 13.573.676 |
| 2007 | 14.144.576 |
| 2008 | 14.435.576 |

*Fuente:* STPS (2009).

## Políticas públicas en materia de mercado laboral<sup>4</sup>

Las políticas públicas relacionadas con el mercado laboral se construyen considerando la asimetría<sup>5</sup> que lo caracteriza, dado que allí se verifican vínculos laborales que requieren de una regulación por parte del Estado. En situación de crisis económica, esta regulación adquiere un carácter crítico tanto para la distribución del ingreso como para la preservación de la estabilidad social.

Las políticas de mercado laboral en el país han tenido un enfoque de impulso a la productividad de empresas y de la fuerza de trabajo, y han evolucionado hacia una vinculación constante entre formación y trabajo, tal y como sucede en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), pero en el contexto de una economía emergente.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 tiene como uno de sus cinco ejes centrales la competitividad y la generación de puestos de trabajo, mientras que todos los restantes están relacionados con el crecimiento y el empleo. Según el PND, “la finalidad de la política económica de la presente administración será lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar los empleos formales que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos”.<sup>6</sup>

En México las políticas laborales se encuentran integradas a las políticas económicas y sociales a partir de la estrategia *Vivir mejor* (Presidencia de la República, 2008), entre cuyos objetivos figuran: (i) alcanzar la eficiencia dentro del mercado laboral, favoreciendo en especial la creación de fuentes de empleo; (ii) facilitar el acceso al empleo formal a todas las mexicanas y los mexicanos, fortaleciendo la coordinación entre la política social y la económica; y (iii) transformar el mercado laboral en el principal mecanismo para la reducción estructural de la

---

<sup>4</sup> La descripción de la evolución de políticas laborales se basa en gran parte en los informes de Flores Lima (2003 y 2007).

<sup>5</sup> El concepto de asimetría pasa por el hecho de que la fuerza laboral no es una mercancía cualquiera (no puede verse sólo desde el punto de vista mercantil). Dicha asimetría se manifiesta en el marco de las relaciones laborales a favor de una de las partes en relación: el empresario. En realidad, los fundamentos del derecho laboral hacen referencia a esta asimetría en la correlación de fuerzas en el terreno de las relaciones laborales, en lo que se constituye como una de las premisas jurídicas para definir normas laborales de carácter proteccionista a favor de la parte que se entiende más débil en la relación de trabajo: el asalariado (Ruesga Santos, 2002:21).

<sup>6</sup> Gobierno Federal. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Pág. 83

pobreza. Según la estrategia articulada por *Vivir mejor*, “no hay mejor política social que la generación de empleos” (Presidencia de la República, 2008).

México sentó las bases para su actual sistema de políticas de mercado laboral hace más de treinta años, con la reforma de la Ley Federal del Trabajo (LFT) de 1978. A diferencia de la mayoría de países de la región, la ley laboral mexicana no estableció un impuesto a la nómina para financiar una institución estatal de capacitación, sino que más bien buscó crear estructuras que incentivarán la capacitación de trabajadores y la colocación de quienes buscan empleo.

La Ley de 1978 estableció los recursos normativos e instrumentos para formular y aplicar políticas activas de mercado laboral que con el tiempo habrán de articularse con las políticas educativas, a fin de fortalecer el vínculo de la educación técnica con el mercado de trabajo.

La Ley asigna a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) la responsabilidad de dirigir el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento,<sup>7</sup> y a la Secretaría de Educación la responsabilidad de la formación para el trabajo.<sup>8</sup> En aras de coordinar las políticas laborales con las discusiones nacionales sobre competitividad se integró la Secretaría de Trabajo en el gabinete económico.

El Servicio Nacional de Empleo (SNE) fue creado en 1978 en el marco de estas iniciativas de política pública. En el ámbito nacional, el SNE se estableció utilizando una estructura descentralizada en la cual el gobierno federal dicta las normas y procedimientos para el servicio de intermediación laboral, proporciona asistencia técnica, y aporta recursos para el funcionamiento de las OSNE, las cuales forman parte de la estructura administrativa de los gobiernos locales, siendo éstos los encargados de su operación.

Desde sus inicios, el SNE contó con áreas especializadas en el análisis del mercado laboral nacional, sectorial y regional, lo que contribuyó a respaldar sus operaciones y a proporcionar asistencia técnica a las OSNE. La Dirección General de Empleo, bajo la cual operaba el SNE, tenía entre sus responsabilidades la realización de estudios de las tendencias de empleo. También impulsó el primer esfuerzo nacional por integrar información sobre las características de los puestos de trabajo en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

En sus primeros años, la cobertura del SNE fue limitada pero creció aceleradamente entre 1980 y 1984. En este último periodo, los solicitantes y vacantes registrados se incrementaron en

---

<sup>7</sup> Artículos 537 a 539 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>8</sup> Artículo 45 de la Ley Federal de Educación.

350 y en 400%, respectivamente, mientras que el número de personas enviadas a una vacante aumentó en 300%. En 1981, la crisis de los precios de petróleo afectó gravemente a la economía mexicana, y en 1983 el desempleo llegó a cifras históricas con un 6,8%. Además, los empleos que se generaron después del inicio de la crisis requerían perfiles superiores a los de la situación anterior, como efecto combinado del mayor desempleo y de la recomposición de los sistemas productivos con los que se buscaban mayores niveles de productividad.

Como respuesta a esta situación, en 1984 el gobierno creó el Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (PROBECAT). Éste fue seguido en 1987 por el Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO), dirigido a atender la necesidad de aumentar la productividad de trabajadores ya empleados mediante asistencia técnica y cofinanciamiento a empresas para invertir en la capacitación de sus empleados.

La profundización de las políticas activas de mercado laboral continuó con la liberalización del comercio en los años noventa, siguiendo a muchos de los cambios suscitados dentro de los países de la OCDE,<sup>9</sup> los cuales privilegiaron los programas de intermediación laboral y los vínculos con el sector productivo.

En 1995, como parte del esfuerzo por articular las políticas económicas con las sociales, el gobierno mexicano puso en marcha el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y de la Capacitación (PMETYC). El objetivo era crear el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para impulsar la modernización de la educación técnica y dar respuesta a las necesidades del aparato productivo de elevar los niveles de competencia de los trabajadores. La STPS participó con programas que buscaban estimular la demanda de capacitación y certificación basadas en competencias en el ámbito empresarial.

Hasta el momento, el gobierno mexicano continúa teniendo como eje de atención las políticas activas de mercado laboral, a saber: (i) servicios de intermediación laboral; (ii) capacitación para desempleados; (iii) capacitación de trabajadores en activo; y (iv) apoyo a la generación directa de empleo temporal. El programa de capacitación de trabajadores en activo, que se inició como CIMO, ha evolucionado hacia el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC),<sup>10</sup> mientras que la estrategia iniciada bajo PROBECAT ha sido incorporada en el

---

<sup>9</sup> México entró a formar parte de la OCDE en 1994.

<sup>10</sup> A partir de 2009, el PAC se convierte en el Programa de Apoyo para la Productividad (PAP).

Programa de Apoyo al Empleo (PAE), como parte de una amplia variedad de servicios que proporciona el SNE.

El objetivo del PAC es impulsar la inversión en capacitación continua dentro de las empresas y estimular la sistematización de estas inversiones. El programa cofinancia la capacitación de trabajadores activos en las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta estrategia se sustenta en el adiestramiento de los empleados en activo dentro de un esquema de mejoramiento de la calidad y competitividad a la medida de las necesidades de la empresa y del propio trabajador.

Con el fin de articular la oferta y la demanda laboral en función de las características y necesidades de sus poblaciones objetivo y de los mercados laborales, el SNE presta diversos servicios incluyendo información, vinculación y orientación sobre el mercado laboral. También ofrece apoyos económicos para la búsqueda de empleo y asistencia a cursos, y para el traslado a regiones del país con vacantes disponibles.

La gama de servicios de información, vinculación y orientación laboral se ha expandido a través de los años, y en la actualidad se ofrecen:

#### *Servicios presenciales*

Bolsa de Trabajo: Servicio gratuito y personalizado cuyo objetivo es facilitar la vinculación entre los solicitantes de empleo y las empresas que registran vacantes de trabajo ante la OSNE en cada entidad federativa. El personal del SNE proporciona orientación a los solicitantes de empleo sobre las vacantes de las empresas que se tienen registradas, de acuerdo con el perfil laboral del solicitante y el requerido por aquellas.

Ferias de empleo: Eventos con una duración de uno a tres días donde se reúnen tanto las empresas que buscan personal como la gente que busca colocarse en un puesto de trabajo. Se llevan a cabo en toda la República Mexicana de acuerdo con un calendario por entidad federativa, el cual se encuentra en [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx) en la sección de “Busco Empleo”. Uno de los mayores beneficios de estos eventos es que reducen significativamente el tiempo en el que el solicitante encuentra un empleo y el empresario cubre sus vacantes.

Talleres para buscadores de empleo: Son eventos en los que se proporciona información y estrategias específicas que permiten a las personas aumentar sus posibilidades de éxito en la búsqueda de un empleo.

### *Servicios no presenciales*

Centro de atención telefónica: Servicio gratuito de información vía telefónica a través del cual se informa sobre las opciones de empleo a las personas que buscan trabajo, así como sobre las diferentes estrategias que opera el Servicio Nacional del Empleo. Lo único que tiene que hacer el solicitante es marcar gratuitamente el 01-800-841-2020 y un consejero de empleo le orientará según sus necesidades. La ventaja es que el solicitante ahorra tiempo, dinero y esfuerzo en buscar vacantes de acuerdo con su perfil.

Portal del Empleo [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx): Es una herramienta de atención y apoyo a la ciudadanía a través de un portal electrónico que vincula a buscadores de empleo con empresas que ofrecen vacantes. Asimismo ofrece orientación, capacitación y asesoramiento en temas relacionados con el mundo del trabajo a personas desempleadas, empleadores, estudiantes y sus familias, trabajadores en activo que desean mejorar sus ingresos y a académicos, entre otros.

Ferias virtuales de empleo a través del Portal del Empleo [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx): Ofrecen a los buscadores de empleo y a los empresarios todos los servicios y beneficios de un evento presencial con las ventajas de la Internet: (i) permiten conocer tanto las vacantes de empleo como los perfiles de los solicitantes en todo el país integrados en un solo espacio virtual; (ii) ofrecen un horario de atención durante las 24 hrs. de los días en se realizan; (iii) facilitan el acceso desde y hacia cualquier punto geográfico del país; (iv) posibilitan mayor ahorro en los costos y tiempo de búsqueda; y (v) permiten seguimiento puntual de las opciones de contratación o de selección de personal, ya que ofrecen la facilidad de manejar carpetas personalizadas.

Periódico de ofertas de empleo: Es una publicación quincenal que presenta en forma sencilla y accesible información sobre distintas oportunidades de trabajo. Se publica en todas las entidades federativas a través de las OSNE. Las ofertas de empleo del SNE se actualizan los días 1 y 15 de cada mes.

Los apoyos económicos para la búsqueda de empleo, asistencia a los cursos de capacitación, fomento al autoempleo y el traslado a regiones del país con vacantes disponibles se lleva a cabo por medio de cinco subprogramas, a saber (STPS, 2008b):

Subprograma Bécate: Brinda apoyo financiero durante la búsqueda laboral o la capacitación (la cual se desarrolla en empresas y directamente en actividades productivas), por un monto de uno a tres salarios mínimos por un periodo hasta de tres meses, cubriendo costos de capacitación, transporte, seguro médico de primer nivel y seguro contra accidentes durante el periodo que dure el proceso de capacitación. Las modalidades ofrecidas bajo Bécate son: (i) capacitación mixta, en donde el adiestramiento es realizado por las propias empresas que tienen las vacantes, las cuales se comprometen a contratar a un mínimo del 70% de los participantes; (ii) capacitación en la práctica laboral, dirigida principalmente a jóvenes, en la que se les brinda adiestramiento dentro de empresas, facilitada por un instructor monitor; (iii) capacitación para el autoempleo, que ofrece formación escolarizada a personas con perfil e interés de crear su propia actividad productiva; (iv) capacitación productiva, que subsidia por uno o dos meses formación escolarizada a personas subempleadas; (v) vales de capacitación, que financian la capacitación escolarizada y la certificación a personas desempleadas o subempleadas. Bécate se concentra en las dos primeras modalidades, en las cuales se trabaja directamente con empresas (capacitación mixta y capacitación en la práctica laboral) y a donde dirigió el 76% de los recursos del programa en 2008. Su estrategia de capacitar a buscadores de empleo dentro de empresas –facilitando así no sólo la adquisición de conocimientos requeridos actualmente por el sector productivo sino también el vínculo directo con un posible empleador -- es innovadora para América Latina y está en línea con las buenas prácticas de los países de la OCDE. La eficacia de Bécate se aprecia en diversas evaluaciones (Hernández, 2000; Calderón, 2004; Freyje 2006), que identifican, en diversos grados, un impacto positivo en las tasas de colocación y en la remuneración de los participantes.

Subprograma de fomento al autoempleo: Proporciona recursos económicos, asesoramiento técnico administrativo y de gestión a población con escasas posibilidades

para emplearse, a través del otorgamiento de maquinaria, equipo y herramientas que permitan la generación de una ocupación productiva por cuenta propia. El monto de los apoyos es de \$25.000,00 pesos de forma individual, con posibilidad de asociación hasta de cinco personas como máximo, otorgando hasta \$125.000,00 pesos por proyecto.

Subprograma de movilidad laboral interna (en los sectores agrícola e industrial, y servicios): Tiene por objeto vincular a trabajadores con el perfil adecuado que residen en regiones con excedente de mano de obra, con empresas localizadas en regiones que ofrecen vacantes, de tal manera que se produzca un flujo ordenado de una zona a otra.

Subprograma Repatriados Trabajando: Otorga apoyo a los connacionales repatriados de Estados Unidos que no estén dispuestos a intentar un nuevo cruce a vincularse a oportunidades laborales disponibles en la frontera norte del país o en su lugar de origen o residencia.

Subprograma Empleo Formal: Proporciona apoyo económico a desempleados provenientes de empleos formales en su búsqueda de ocupación y reinserción laboral.<sup>11</sup>

Todo este conjunto de políticas y programas hace que México esté mejor habilitado para responder a las necesidades del mercado laboral en periodos regulares o en situación de crisis como la iniciada en el 2008. En octubre de 2008, el Presidente lanzó el Programa para impulsar el crecimiento y el empleo, y el Congreso aprobó el presupuesto de egresos más grande en las últimas décadas con recursos destinados principalmente a la inversión. Considerando la creciente magnitud de la crisis, en enero de 2009 el Gobierno firmó el Acuerdo Nacional en Favor de la Economía Familiar y el Empleo (ANEFE), con actores públicos, privados y sociales.

En el ANEFE se establece que la STPS participará en la coordinación del Programa de Empleo Temporal (PET), y “...que la ejecución de los proyectos y acciones del PET deberán operarse para apoyar temporalmente a hombres o mujeres en periodos de baja demanda laboral y en emergencias naturales o económicas, complementando las estrategias de otros programas sociales, en el desarrollo de infraestructura social básica y actividad productiva” (*Diario Oficial de la Federación*, 2008).

---

<sup>11</sup> Suspendido en 2009; se evaluará si se reinicia su implementación en los próximos años.

El primer pilar del ANEFE es el apoyo al empleo y a los trabajadores, para lo cual el gobierno federal tomó las siguientes medidas:

- (i) Ampliar el PET en 40% más de lo previsto en el presupuesto original, llegando a \$200.000.000 de pesos en 2009, con lo cual se benefician 250.000 personas a ser contratadas en obras públicas tales como construcción y rehabilitación de escuelas, carreteras, sitios históricos, etc. El pago de jornales en empleo temporal se amplía hasta seis meses.
- (ii) Poner en marcha el nuevo programa de preservación del empleo, mediante lo cual el gobierno federal destina \$2.000 millones de pesos a empresas afectadas por la crisis para evitar el despido de trabajadores. Con este programa se protege casi medio millón de empleos, particularmente en industrias exportadoras.
- (iii) Ampliar la capacidad de retiro de ahorros en caso de desempleo, reduciendo el tiempo de pertenencia al sistema de cinco a tres años e incrementando la cantidad que se puede retirar en casi 60% en promedio.
- (iv) Ampliar la cobertura de seguro social para trabajadores desempleados, extendiendo la correspondiente a atención médica y de maternidad de dos a seis meses después de haber perdido un empleo.
- (v) Fortalecer el Servicio Nacional de Empleo con un presupuesto de aproximadamente \$1.250 millones de pesos. En 2009, el recurso presupuestal asignado al SNE para la operación de subsidios fue de alrededor de \$1.500 millones de pesos.

### **3. Estructuración para la prestación de servicios**

#### **Estructura organizacional**

El SNE está bajo la responsabilidad de la STPS, a través de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (CGSNE). La estructura organizacional garantiza una cobertura nacional y funciona de manera descentralizada entre la federación y los gobiernos de las entidades federativas. El nivel central tiene la responsabilidad de diseñar, coordinar, supervisar y transferir recursos a las entidades federativas, las cuales ejecutan y cofinancian las actividades.

El hecho de que las políticas sean centralizadas y la ejecución descentralizada permiten tener, por un lado, coherencia en el ámbito nacional, y por el otro lado contar con la flexibilidad necesaria para responder a la demanda en cada contexto local. La asignación de la mayoría del presupuesto por parte del gobierno federal asegura que el servicio sea financiado adecuadamente en cada estado, mientras que el aporte local facilita la ampliación del mismo y el compromiso de las entidades federativas en su ejecución.

En el ámbito nacional existen alrededor de 160 OSNE una por cada entidad federativa, incluyendo al Distrito Federal; asimismo, hay un total de 128 Unidades Regionales<sup>12</sup> que prestan servicio a zonas rurales, conurbanas, y urbanas grandes y pequeñas. En el país, el SNE cuenta con 2.979 empleados, de los cuales 229 laboran en la oficina de la CGSNE y 2.750 en las OSNE en las entidades federativas. El personal que labora en el SNE tiene varias fuentes de financiamiento, trátase de recursos de transferencia federal, estatal y/o municipal.

En el nivel federal, la CGSNE pertenece a la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. La CGSNE tiene cuatro direcciones de área: (i) Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados, la cual tiene a su cargo los subprogramas Bécate, Empleo Formal<sup>13</sup> y Fomento al Autoempleo; (ii) Dirección de Movilidad Laboral, que coordina la operación de los subprogramas de Movilidad Laboral Interna, Sector Agrícola e Industrial y de Servicios, Repatriados Trabajando, y el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá (PTAT); (iii) Dirección de Vinculación e Información Ocupacional, que coordina la operación de

---

<sup>12</sup> En el caso del Distrito Federal existen unidades delegacionales, dada la división política del mismo.

<sup>13</sup> Como se ha indicado, el subprograma de Empleo Formal no se aplica en 2009.

los servicios presenciales, no presenciales y complementarios del SNE; y (iv) Dirección de Evaluación y Monitoreo de Proyectos.

La Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados cuenta con personal de enlace que da acompañamiento y seguimiento a las acciones del subprograma Bécate en las entidades federativas. La Dirección de Vinculación se relaciona directamente con las áreas respectivas en las entidades federativas, pero no cuenta con personal específico para llevar a cabo la función de seguimiento, que en este caso se realiza desde las oficinas centrales.

Las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) están insertadas en diferentes Secretarías de Estado de los gobiernos estatales u otras agencias.<sup>14</sup> El SNE puede pertenecer a las Secretarías de Gobierno, de Desarrollo Económico, de Trabajo o a la de Desarrollo Social.

Existen dos casos en que las OSNE están relacionadas con organismos no gubernamentales. Tal es el caso del Estado de Nuevo León, por ejemplo, donde la representación del SNE forma parte del Consejo de Relaciones Laborales y Productividad, instancia creada en 1997 que asume funciones que en otras entidades federativas estarían en manos de la Secretaría del Trabajo. En este consejo están representados los sectores empresariales, sindicales y educativos, así como el sector público estatal. En el estado de Coahuila, los servicios son prestados por el Instituto Estatal de Empleo, que cumple las funciones de SNE y cuenta con el apoyo tanto de la Secretaria del Trabajo como de los sectores sociales y privados de la entidad.

La organización jurídico-administrativa de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo establecida por la CGSNE en el Manual de Organización<sup>15</sup> define como estructura base los siguientes puestos: director del SNE en el estado; coordinador de vinculación laboral; coordinador de apoyos financieros a la capacitación; coordinadores de unidades regionales; coordinación de administración (área financiera y de recursos humanos); contraloría social; apoyo informático; área de evaluación; consejeros de empleo, y concertadores empresariales.

El diseño de la estructura organizacional está determinado por los subprogramas del PAE. Sin embargo, en cada Estado tal estructura puede ampliarse o limitarse dependiendo de los apoyos estatales, del nivel de cobertura, y del tipo de sistemas de gestión con que se cuente. La

---

<sup>14</sup> Véase el al Apéndice A para una lista de la ubicación de la OSNE en cada estado.

<sup>15</sup> De acuerdo con la información proporcionada por la CGSNE, en el año 2003 se elaboró el Manual de Organización del SNE, en el cual se propone una estructura mínima para la operación de los mismos. Existía la idea de que debían existir estructuras homogéneas de operación.

estructura en sí no está diseñada para asegurar coordinación entre los subprogramas; ésta se logra de acuerdo a los sistemas de gestión con que opera cada SNE estatal.

En el nivel nacional, la operación de los SNE se aborda desde dos lógicas diferentes de gestión. Por una parte, la mayoría de las entidades federativas funcionan con la estructura y la organización establecida por la normatividad descrita en las Reglas de Operación del PAE, mientras que por otra parte, las entidades federativas de San Luis Potosí y Nuevo León operan con sistemas de gestión de calidad tomando como base de orientación la norma ISO 9001: 2000.

Las entidades que han implementado sistemas de calidad han agregado a su estructura subdirecciones, coordinación de calidad, y áreas de evaluación, en un esfuerzo por avanzar en una gestión que parta del proceso productivo del servicio y no sólo desde la regulación operativa.

El financiamiento del Servicio cuenta con aportes federales y locales. En el nivel federal, la CGSNE utiliza tres modalidades para definir el nivel de su aporte: (i) distribución por criterios, (ii) distribución por estímulos a la aportación estatal, y (iii) distribución por estímulos a la participación estatal en la Conferencia Mexicana de Secretarios del Trabajo (CMST).

Con la primera modalidad, la CGSNE define un nivel de aporte a cada estado que permita equilibrar las diferencias existentes entre las entidades federativas en cuanto a las características de su mercado laboral, sus esquemas de gestión, y su costo operativo, entre otros factores. Por ejemplo, se toman en consideración indicadores como la población desempleada de 16 años o más, índice de marginación, cotizantes en el seguro social, y número de empresas, además de indicadores derivados de la información estadística sobre la demanda de servicios basada en los sistemas informáticos del servicio.

La segunda modalidad busca estimular el aporte local mediante un esquema en el cual el gobierno federal aporta dos pesos por cada uno que aporte el gobierno local, hasta un monto global predefinido por la CGSNE. En caso de que un estado no participe con el monto fijado, sino con uno menor, el remanente será utilizado por la CGSNE para asignarlo a estados que lo soliciten y tengan recursos para aportar. A este mecanismo de asignación se le denomina “subasta”.

La tercera modalidad de participación en la CMST se refiere a que “previamente a la aplicación del modelo estadístico de distribución por criterios (modalidad 1), la CGSNE establecerá un monto de recursos federales para ser asignados mediante esta modalidad, el cual no podrá exceder el 20% del total autorizado a la STPS para la operación de los programas del

PAE. Este monto será distribuido a las entidades federativas que a través de sus dependencias homólogas a la STPS formen parte de la Conferencia Mexicana de Secretarías del Trabajo y participen activamente en los trabajos que la primera realiza” (STPS, 2008d).

El presupuesto total se asigna a los diferentes subprogramas dependiendo del proceso de planeación estratégica en cada estado. La asignación de recursos federales y estatales para la contratación de personal se hace de tal manera que cada puesto es claramente financiado por unos u otros. En general, los mandos medios y superiores, así como el personal secretarial, de apoyo y auxiliares administrativos son contratados por la entidad federativa y pueden ser retirados cuando se produce el cambio de gobierno en ella. Los consejeros de empleo y los concertadores empresariales son personal federal.

La forma de contratación del personal depende de quién financia el puesto. Para personal contratado desde la federación se utiliza el esquema de contratos semestrales por honorarios para prestadores de servicios profesionales; tales contratos se renuevan de acuerdo con las necesidades de gestión en las entidades. El personal contratado por las entidades federativas forma parte de su nómina de servidores públicos. Las entidades estatales reportan la plantilla de personal a la federación cada seis meses, pero ésta no tiene injerencia alguna en el manejo de los recursos humanos estatales.

En el caso de los puestos con recursos federales, los sistemas de contratación, reclutamiento y selección del personal se basan en el perfil de puestos definido desde la administración pública nacional, el cual se orienta por un punto de vista jurídico administrativo y no con base en funciones.

## **Sistemas organizacionales**

### ***Planeación estratégica***

El sistema de planeación estratégica ha evolucionado de un sistema centralizado a uno descentralizado liderado por el nivel local. Cada entidad federativa realiza un proceso de planeación estratégica anual según su contexto local, siguiendo lineamientos definidos por la coordinación del nivel nacional. Según los lineamientos, los responsables de los SNE en las entidades federativas utilizan una metodología participativa para definir, junto con sus

principales colaboradores, los resultados que se pretende alcanzar, las condiciones futuras, y los elementos necesarios para que los programas funcionen eficientemente.

Para tal efecto, cada SNE lleva a cabo una revisión ordenada y detallada de los principales entornos existentes, a fin de fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse durante el ejercicio presupuestal para el año siguiente. El proceso consta de cinco etapas: (i) diagnóstico del mercado de trabajo, incluyendo un análisis del desempleo y una comparación de los puestos de trabajo que se están generando en el estado versus los que se están perdiendo, entre otros aspectos; (ii) mapeo económico de la entidad que ayuda a identificar los principales nichos de desarrollo que puedan ser aprovechados por el SNE; (iii) análisis de la operación del PAE en el estado; (iv) propuesta de estrategias de operación; y (v) focalización y cronograma de acciones.

En las entidades federativas que utilizan sistemas de calidad, los SNE apoyan el diseño de la planeación estratégica con la elaboración del diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y con la metodología que les aporta el sistema de gestión de calidad, la cual consiste en responder a los siguientes cuestionamientos: qué, cuándo, quién, cómo, dónde, cuánto y cómo salió. Con estas preguntas se busca identificar las necesidades de atención, delimitar los objetivos, y definir los recursos requeridos para cumplir los objetivos planteados.

### ***Desarrollo del personal y evaluación del desempeño***

En cuanto al proceso de desarrollo del personal, se destinan recursos de los presupuestos tanto de la federación como de la entidad federativa para emprender acciones de capacitación para el personal de los SNE. Entre las estrategias utilizadas figuran: la capacitación interna directa, acuerdos con las cámaras empresariales y/o universidades para formación del personal del SNE, y la contratación específica de cursos que respondan a las necesidades planteadas por el personal mediante las encuestas que se aplican por normatividad una vez al año en cada uno de los SNE.

En los servicios más tradicionales, la capacitación se orienta a mejorar el servicio, proporcionando formación al personal en temas como trabajo en equipo, relaciones humanas, comunicación asertiva y entrevistas. En los SNE con sistemas de calidad existe un plan de desarrollo para el personal, el cual se relaciona más con la generación de las competencias

requeridas por su trabajo y su inserción organizacional. Aquí el presupuesto es mayor y la temática se orienta a comprender la organización del trabajo desde una perspectiva sistémica, lo cual incluye el desarrollo de una cultura organizacional y la atención al desarrollo de capacidades clave como son trabajo en equipo, comunicación en el trabajo, planeación del trabajo, uso de tecnología y generación de alternativas, por señalar sólo las más importantes. En estos SNE el número de horas de capacitación por empleado es mayor que en los SNE que no tienen sistemas de calidad

En general, los instrumentos de evaluación se aplican una vez al año y con ellos se mide una serie de características que van desde hábitos y actitudes, hasta la disposición en el trabajo. Por ejemplo, en San Luis Potosí “La evaluación de desempeño del personal del Servicio Nacional de Empleo se realiza una vez al año a todo el personal por parte de los jefes directos del área. El responsable de área llena el Registro-tabla de criterios que sustentan la promoción del personal. Con base en los resultados del llenado de este Registro sabemos el resultado de la evaluación del desempeño” (SNE San Luis Potosí, 2008) Algunos criterios evaluados son: actitud en el trabajo, capacidad para resolver problemas, capacidad para trabajar en equipo, conocimientos técnicos profesionales, interés en participar en cursos y progreso en su capacitación, calidad en la atención a los clientes, y eficiencia en el programa que desempeña.

### ***Sistemas de información***

El SNE ha actualizado sus sistemas de información al punto que hoy le permiten compartir datos en tiempo real entre las entidades federativas y la coordinación federal, y generar estadísticas para uso interno y difusión al público. Actualmente cuenta con cinco sistemas de información: (i) el Sistema de Información para el Programa de Apoyo al Empleo (SISPAE), (ii) el Sistema de Información para el Servicio Nacional de Empleo (SISNEWEB, utilizado por la Dirección de Vinculación), (iii) el Portal del Empleo, (iv) el Sistema de Ferias de Empleo (SIFE), y (v) el Sistema de Información de Movilidad Laboral (SIMOL). Los sistemas informáticos son independientes y no están conectados entre sí.

La información proveniente de los sistemas informáticos del SNE, así como otra información estadística del mercado laboral recolectada a través del Observatorio Laboral, facilitan una mejor gerencia y planeación del servicio.

El SISPAE sirve para administrar los recursos y la información acerca de quiénes hacen uso del servicio y qué tipo de apoyos se les proporcionan. El registro de información se divide inicialmente por entidad federativa, y dentro de cada una de ellas se subdivide por modalidad. Para identificar la información, a la acción se le asigna un número único y a la persona se le registra su número de identificación nacional (Clave Única de Registro de Población o CURP); aunque las bases de datos de acciones, beneficiarios e instructores están separadas, es posible relacionarlas mediante ese número único.

El SISNEWEB registra la información correspondiente a la vinculación de personas en vacantes laborales y es operado por los consejeros de empleo. Sus principales informes se refieren a personas colocadas y ocupaciones demandadas. Desde las oficinas centrales del SNE se generan 20 tipos de informes; en caso de que una OSNE requiera algún reporte diferente a los disponibles, lo puede solicitar a las oficinas centrales para que lo generen, o el personal busca la información en el sistema informático y los elabora en hojas de Excel. En este sistema, cada entidad federativa sólo ve la información correspondiente a su estado.

Para optimizar la operación de estos sistemas, actualmente la CGSNE trabaja en un proyecto conjunto con los estados para dotarlos de interoperabilidad, añadir funciones y mejorar la conectividad a la red en todas las oficinas.

### ***Atención al cliente***

La atención al cliente se realiza con base en diferentes niveles de desarrollo organizacional y de acuerdo con la OSNE involucrada. Existen desde las que se rigen específicamente por lo planteado en las reglas operativas del PAE, hasta las que cuentan con procedimientos más afinados. La atención al cliente regularmente se realiza por modalidad, debido a que la mayoría de las OSNE no tienen una entrada centralizada donde se atiende a nuevos usuarios y se los oriente hacia los servicios que requieren de acuerdo con su perfil. Algunas entidades federativas están empezando a cambiar este proceso para ofrecer una atención unificada al cliente, con una sola entrada desde donde se le remite hacia el servicio que más le convenga según su perfil de buscador de empleo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Esta metodología se describe en la cuarta sección del presente documento como una buena práctica

La prestación de servicios se realiza por tres vías: a través de la Internet, por teléfono y de manera presencial. En el primer caso se ubican el Portal del Empleo y las ferias virtuales de empleo. El centro de atención telefónica orienta a los usuarios acerca de las características, requisitos, derechos y obligaciones para acceder a las diferentes modalidades de atención. La ventaja del Portal de Empleo en Internet y del centro de atención telefónica es que el servicio es permanente durante las 24 horas de los 365 días del año, y si bien no todas las zonas del país cuentan con facilidades de acceso a estas tecnologías, el nivel de cobertura avanza aceleradamente.

El Portal de Empleo incluye dos áreas para que el cliente o usuario evalúe la atención. En primer lugar, en la opción de “Quejas” se puede seleccionar una alternativa de cuatro (queja, duda, sugerencias o comentario) y comunicarla enviando un correo electrónico. Una segunda opción se encuentra en la sección “Evalúa el Portal de Empleo”, en la cual se encuentra una encuesta sobre el grado de satisfacción con la atención al cliente.

En el caso de la atención presencial, el proceso se inicia en el área de recepción de las oficinas de las entidades federativas. Allí la recepcionista remite a los usuarios a los consejeros de empleo. El promedio de espera del usuario en las OSNE que no cuentan con sistemas de calidad y/o un sistema organizado con apoyo electrónico es de 30 a 45 minutos. En las OSNE de entidades federativas que operan apoyadas por sistemas de calidad, al presentarse en las oficinas del servicio al usuario se le asigna una hora precisa en que será atendido, teniendo en cuenta la capacidad de atención promedio que tiene cada uno de los consejeros; de este modo el tiempo de espera se reduce al mínimo. Además existe un procedimiento para implementar mejoras en el servicio con base en las quejas y sugerencias depositadas en el buzón de atención al cliente.

Dado que la estructura organizacional es diferente en cada entidad federativa, el promedio de atención por consejero varía entre 15 y 22 personas por jornada laboral, con entrevistas de 20 minutos en promedio por persona.

De acuerdo con las Reglas de Operación, las quejas y denuncias sobre el servicio por parte de los usuarios son captadas a través del área de seguimiento y control de las OSNE y de la Dirección General de Fomento a la Empleabilidad de la STPS, mediante la contraloría interna en la STPS y/o el órgano estatal de control, o en la Secretaría de la Función Pública por vía telefónica, Internet, por escrito o personalmente. En el caso de los SNE en las entidades federativas, la contraloría social está encargada de vigilar el buen uso de los recursos, así como

de verificar que no se empleen prácticas discriminatorias o de abuso por parte del personal del servicio, como tampoco por parte los empleadores, con los candidatos a empleo y/o formación.

Con respecto a la atención que se presta a las empresas cliente, se utiliza una encuesta de diagnóstico que se aplica en el momento en que se establece la relación con éstas o con instancias que ofrecen vacantes.

Otras herramientas de apoyo para la atención al cliente se encuentran en los talleres para buscadores de empleo y en los centros de intermediación laboral (CIL). Los talleres para buscadores de empleo se imparten en unidades operativas del SNE que cuentan con la infraestructura necesaria; cuando ésta no existe, el consejero de empleo presta una atención personalizada, apoyada en información impresa, para orientar al buscador de empleo sobre cómo lograr y conservar el trabajo. Los CIL proporcionan información y herramientas para apoyar la búsqueda laboral.

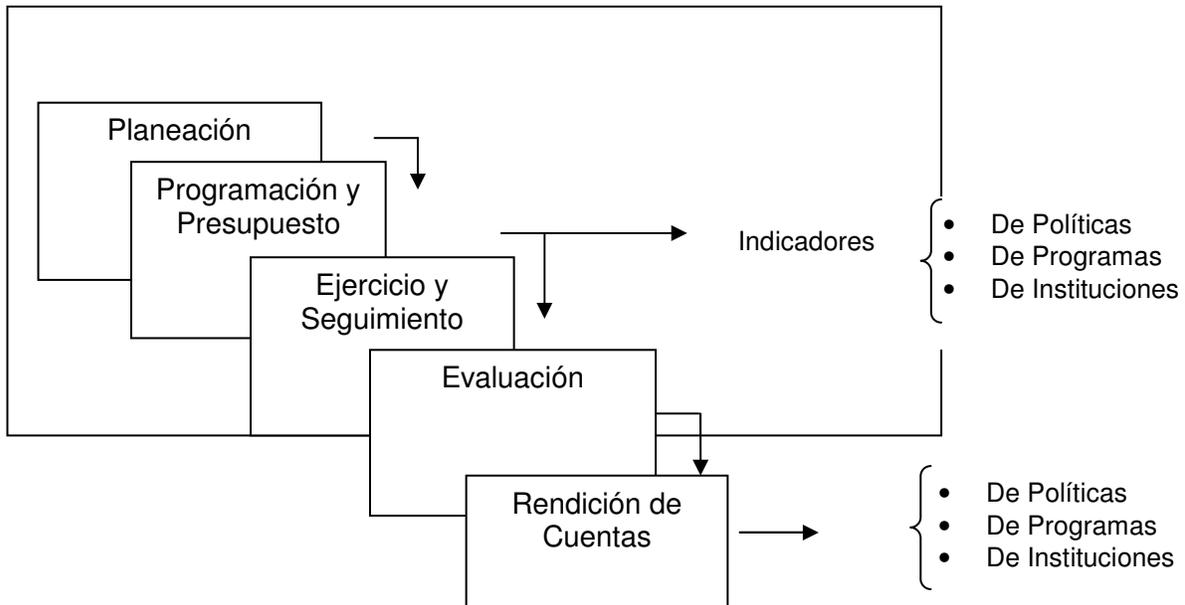
### ***Sistema de evaluación***

A través de la Dirección de Evaluación y Monitoreo de Proyectos, el SNE utiliza prácticas de evaluación desde hace por lo menos 15 años<sup>17</sup> como herramienta para mejorar constantemente el desempeño de su actividades y servicios. Hasta el año 2008, la evaluación aplicada a la gestión de las oficinas del SNE en las entidades federativas, por medio del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED), se basaba únicamente en el “cumplimiento”, buscando medir el desempeño de los SNE a partir del logro de metas programadas. Esta evaluación se hacía sobre cuatro dimensiones relacionadas con los servicios y una orientada a elementos transversales. Cada una de éstas tenía sus propios indicadores cuantitativos (Diagrama 1).

---

<sup>17</sup> La evaluación de la gestión pública en general tiene su sustento en un marco jurídico que dio origen a la creación del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL) en 2003. El consejo tiene como objetivo evaluar la política social en el país; en 2007 se expidieron los lineamientos para el monitoreo y la evaluación de los resultados de la gestión pública. Los lineamientos establecen un marco uniforme para todos los programas gubernamentales respecto a los siguientes cinco elementos: (i) definición de objetivos estratégicos e indicadores; (ii) utilización de una herramienta común (la matriz de marco lógico) para facilitar la planificación y la evaluación; (iii) definición de metodologías de evaluación para el ciclo de proyectos, así como un esquema de seguimiento a los resultados de las evaluaciones y a su difusión; (iv) establecimiento de mecanismos de coordinación y definición de los términos de referencia de las evaluaciones; y (v) inicio del diseño e implementación de un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados de los programas federales.

**Diagrama 1. Sistema de evaluación del desempeño de los SNE 2008**

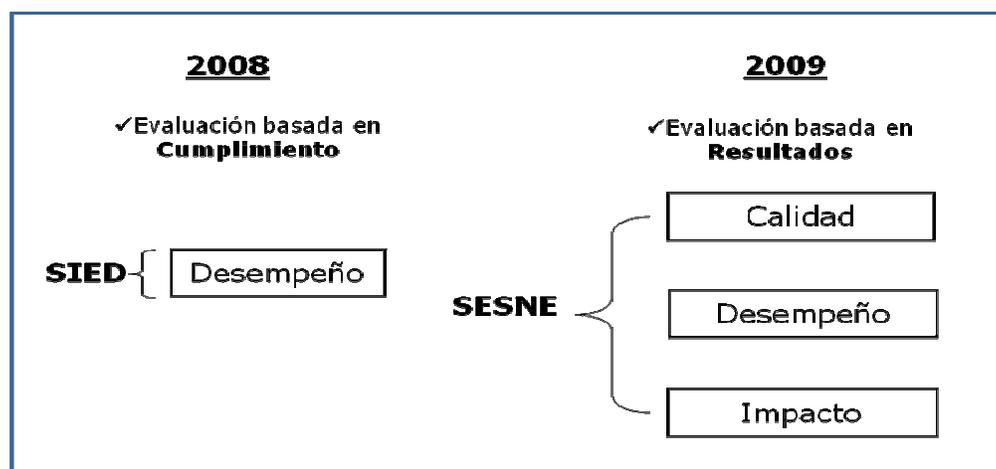


*Fuente:* Presentación de la CGSNE en la reunión anual del SNE (2008).

En el año 2009 se creó el Sistema de Evaluación del Servicio Nacional de Empleo (SESNE), mediante el cual no solamente se mide el desempeño mediante el cumplimiento, sino también la calidad y el impacto de las acciones. Es así como ahora el análisis se basa en “resultados” en torno a tres ejes sustantivos: calidad, desempeño e impacto (Diagrama 2). Los objetivos actuales del SESNE son:

- concebir la evaluación como un ente integral de la operación del SNE y su impacto hacia la población objetivo,
- hacer más transparentes los resultados, y
- monitorear los datos arrojados para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

**Diagrama 2. Transición de la evaluación de los servicios del SNE de cumplimiento a resultados**



*Fuente:* Presentación de la CGSNE en la reunión anual del SNE (2008).

Tal y como los define la CGSNE, los resultados esperados son impulsar el desarrollo y un mayor bienestar de la población, aumentar la eficiencia, mejorar el desempeño de la gestión pública, fortalecer la transparencia, mejorar la rendición de cuentas, y optimizar la calidad del gasto público.

Las áreas de evaluación que establece el SESNE son cinco: administración de recursos; apoyos económicos; vinculación laboral; movilidad laboral; y la denominada “transversales”. Cada una de estas áreas cuenta con indicadores cuantitativos.

En el caso de las OSNE de las entidades federativas que cuentan con un sistema de calidad, también se lleva a cabo una evaluación de la gestión a partir de los indicadores de su sistema en cuanto a los aspectos administrativos. En este caso, los indicadores son los establecidos por el sistema de calidad respectivo y son analizados trimestral y semestralmente de acuerdo con lo que indica el citado sistema de gestión. Los programas se rigen por el catálogo de indicadores del SESNE 2009.

Una de las prácticas adicionales implementada en 2008 consistió en aplicar una encuesta con el objetivo de hacer seguimiento a la colocación de postulantes a una vacante del Portal de Empleo. Esta fue aplicada a una muestra de 7.972 personas postulantes a un empleo en el período de marzo a septiembre de 2008. La encuesta, realizada en octubre de 2008, muestra que la tasa de colocación a través del portal en el período señalado fue del 21%. Asimismo, respecto a la calidad del servicio obtenido a través del portal, un 84% de los encuestados dio una opinión positiva (bueno y/o excelente).

#### **4. Buenas prácticas**

El Servicio Nacional de Empleo ha realizado esfuerzos por modernizar y mejorar la prestación de servicios de intermediación laboral: desde procurar una mayor vinculación entre el sector productivo y los recursos humanos a través de los concertadores empresariales, hasta diseñar infraestructura basada en la utilización de tecnología para lograr una mayor cobertura y una mejora continua en el servicio (Portal de Empleo), pasando por las iniciativas de algunos estados de implementar sistemas de gestión modernos.

Igualmente ha generado iniciativas para orientar el servicio hacia una atención por demanda, para así optimizar los recursos y servicios ofrecidos tanto a los buscadores de empleo como a las empresas. Entre las iniciativas llevadas a cabo a nivel nacional y en algunos estados, las siguientes sobresalen como buenas prácticas:

- (i) Sistemas de gestión de calidad
- (ii) Atención al cliente a través una ventanilla única
- (iii) Enlace con el sector privado
- (iv) Concertadores empresariales
- (v) Atención particular al nivel profesional
- (vi) Observatorio laboral

##### **Sistemas de gestión de calidad**

Una buena práctica de las entidades federativas de San Luís Potosí y Nuevo León es el uso de sistemas de gestión de calidad, los cuales han permitido una mejora en los procesos de atención al cliente, y por lo tanto en la eficiencia y efectividad de los servicios que se les prestan.

Las Bolsas de Trabajo en estos dos estados se caracterizan por la disminución en el tiempo de espera del usuario; el uso de sistemas electrónicos en red tanto para la recepción como para la sistematización de información; y la remisión de usuarios hacia diferentes programas según sus necesidades.

La utilización del sistema de calidad y la integración de los servicios han contribuido a una mayor eficiencia en el uso de recursos. En comparación con las entidades federativas de Yucatán y Nuevo León, San Luis Potosí -- cuyo sistema de calidad es el más avanzado -- opera

con menos empleados que los otros dos (Cuadro 6). Aunque cuenta con un presupuesto superior en más de \$20 millones al del SNE Yucatán, el servicio en San Luis Potosí trabaja con menos empleados (81 versus 94). La eficiencia en el uso de personal se observa en parte por el sistema de atención al cliente. Por ejemplo, en San Luis Potosí el tiempo de espera promedio de un usuario para ser atendido por un consejero de empleo es de aproximadamente 15 minutos, en comparación con 45 minutos en Yucatán.

**Cuadro 6. Uso de recursos en tres estados, 2008**

|  | <b>Nuevo León</b> | <b>San Luis Potosí</b> | <b>Yucatán</b> |
|--|-------------------|------------------------|----------------|
| <b>Presupuesto total (pesos mexicanos)</b> | \$81.043.554      | \$55.195.863           | \$34.054.887   |
| <b>Número de empleados</b>                 | 97                | 81                     | 94             |
| <b>Tamaño PEA</b>                          | 2.037.422         | 1.005.928              | 858.497        |

### **Atención a clientes por ventanilla única**

Una de las consecuencias del uso del sistema de calidad, particularmente en el estado de San Luis Potosí, ha sido la organización integral de la atención al cliente. En ese estado, los usuarios ingresan al SNE mediante una sola entrada o “ventanilla única”, donde un consejero identifica sus necesidades y los remite a los servicios que más les convengan para optimizar su probabilidad de encontrar empleo, tanto dentro del propio SNE, como en otros programas federales o estatales que atiendan sus necesidades de apoyo económico, salud, educación y/o vivienda, entre otros.

La capacidad del consejero de empleo para cumplir esta función de remitir a los clientes a los servicios que se ajusten mejor a sus necesidades se sustenta en la estructura organizacional del sistema de calidad, ya que éste facilita la coordinación interna entre los responsables de los subprogramas y favorece la vinculación interinstitucional, al tiempo que permite orientar y relacionar a los usuarios con los diferentes programas de atención social. Bajo el sistema de calidad, los consejeros de las diferentes modalidades planifican conjuntamente y por lo tanto conocen bien los servicios ofrecidos por las diferentes áreas.

El hecho de que los clientes sean remitidos a diferentes programas aumenta su probabilidad de colocación. Las personas que llegan a la Bolsa de Trabajo con poca experiencia laboral, o sin las habilidades específicas requeridas por las vacantes, son referidos a los programas de Bécate, que tienen tasas de colocación mucho mayores que las de la Bolsa de

Trabajo. Asimismo, esta última termina atendiendo a personas que se encuentran en mejores condiciones de ser contratadas, incluyendo aquéllas que ya pasaron por algún otro servicio requerido.

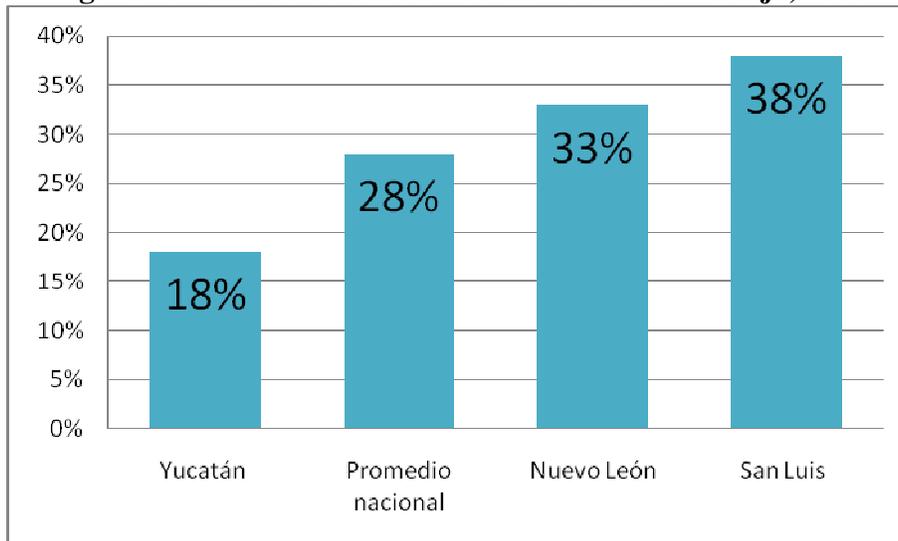
El impacto del uso de una ventanilla única se aprecia en el Cuadro 7 y el la Figura 2, donde se observan las tasas de colocación en la Bolsa de Trabajo. Las de los SNE de San Luis Potosí y de Nuevo León han estado por encima del promedio nacional en los últimos dos años (Cuadro 7). En 2008, San Luis Potosí obtuvo la tasa de colocación más alta (38%) en la Bolsa de Trabajo (comparada con el promedio de 28% en el nivel nacional), lo que le ha permitido ocupar el primer lugar dentro de los SNE de las diferentes entidades federativas. Nuevo León ocupó el tercer lugar nacional, con una tasa del 33% (Figura 2).

**Cuadro 7. Tasas de colocación en la Bolsa de Trabajo, 2007 y 2008**

| <b>Entidad federativa</b> | <b>Atendidos</b> | <b>Colocados</b> | <b>% de colocación</b> | <b>Vacantes captadas</b> |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>2008</b>               |                  |                  |                        |                          |
| Nacional                  | 1.064.741        | 303.353          | 28%                    | 794.328                  |
| San Luis                  | 18.297           | 7.005            | 38%                    | 14.377                   |
| Nuevo León                | 111.140          | 36.674           | 33%                    | 109.895                  |
| Yucatán                   | 20.865           | 3.782            | 18%                    | 14.091                   |
| <b>2007</b>               |                  |                  |                        |                          |
| Nacional                  | 873.740          | 273.924          | 31%                    | 620.972                  |
| San Luis Potosí           | 14.826           | 7.138            | 48%                    | 13.141                   |
| Nuevo León                | 95.287           | 31.742           | 33%                    | 89.073                   |
| Yucatán                   | 17.262           | 4.959            | 29%                    | 11.383                   |

*Fuente:* Dirección de vinculación e información ocupacional de la CGSNE.

**Figura 2. Tasas de colocación de las Bolsas de Trabajo, 2008**



*Fuente:* Dirección de Vinculación e información ocupacional de la CGSNE.

### **Enlace con el sector privado**

El Servicio Nacional de Empleo en México se destaca por su esfuerzo por dar respuesta a la demanda de recursos humanos competentes por parte del sector productivo. Para ello ha desarrollado sistemas de colaboración como los Consejos estatales de diálogo con los sectores productivos y los Comités estatales de capacitación y empleo. En el marco de esta buena práctica nacional están surgiendo otras que apuntan a facilitar una mayor cercanía con el sector productivo en las entidades federativas de Nuevo León y San Luis Potosí.

En ambos estados, el SNE participa activamente en instancias de coordinación que tienen verdadero poder en la toma de decisiones sobre estrategias económicas y laborales. Además, ambos estados han seguido la estrategia de asignar un mayor porcentaje de su presupuesto a las modalidades de Bécate (particularmente capacitación mixta y capacitación en la práctica laboral). Con ello han apoyado el establecimiento de nuevas empresas dentro de sus estados y han contribuido de manera concreta a la reconversión de trabajadores para que cumplan con los nuevos requisitos del mercado laboral. A continuación se presentan los resultados logrados mediante estas prácticas, y así como los pormenores sobre la manera en que se han ejecutado las estrategias.

En el caso de Nuevo León, el servicio es gestionado dentro del Consejo de relaciones laborales y productividad, en el cual confluyen los sectores empresarial, sindical y educativo, y el sector público estatal. El Consejo formula las políticas laborales de la entidad y les da seguimiento mediante un diálogo permanente.<sup>18</sup> De la estructura del Consejo forman parte el SNENL, capacitación, inspección del trabajo, la junta de conciliación y arbitraje estatal, así como el Instituto de Capacitación para el Trabajo. El SNENL representa el 70% de las actividades del Consejo. La misma relación existe en términos presupuestales.

En San Luis Potosí, el director del SNE preside la Comisión temática de promoción del empleo, que es parte del Consejo estatal para el diálogo de los sectores productivos. En esta comisión participan los directivos y presidentes de cámaras empresariales, los organismos sindicales, el sector público, el sector educativo y las asociaciones en general. Por lo tanto, es un espacio de negociación pero también de generación de estrategias estatales. Como espacio de concertación y coordinación, la participación del SNE SLP en el Consejo y su función de presidir la Comisión temática le dan la oportunidad de relacionar las estrategias y políticas nacionales con las estatales, así como adecuar los servicios a la demanda a partir de esa plataforma estratégica.

Los servicios en estos estados han asumido una orientación proactiva hacia el proceso de desarrollo económico y han contribuido a crear nuevas empresas dentro de sus territorios. En San Luis Potosí, el 42% de los nuevos empleos generados en 2008 fueron colocados a través del SNE SLP, contribuyendo así a la meta de generación de puestos de trabajo que planteó el gobierno de la entidad federativa en su plan estatal de desarrollo. En Nuevo León, las empresas entrevistadas observaron que el apoyo que recibieron del servicio fue un factor importante en su decisión de invertir en el estado.

La modalidad de capacitación mixta ha sido utilizada para facilitar la entrada de nuevas inversiones. Aunque esta modalidad existe en todo el país, cabe destacar un par de ejemplos de su funcionamiento en estos estados para resaltar el impacto que puede tener en la generación de empleos y en su preservación en momentos de crisis, cuando el servicio se orienta enfáticamente

---

<sup>18</sup> Para el Consejo, el lograr un diálogo permanente es lo que ha permitido que en 10 años no se hayan generado conflictos ni huelgas en la entidad. Una de las modalidades de diálogo la constituyen las misiones laborales que realiza el Consejo en diferentes países. Esta práctica se lleva a cabo en el estado desde hace 15 años y consiste en realizar viajes a otros países en los que participan conjuntamente empresarios y sindicalistas, con lo cual se logra la comunicación entre estos dos sectores y además se genera un espacio de aprendizaje conjunto alimentado por los ejemplos que ofrecen otras naciones en todo lo que se refiere a políticas y estrategias laborales.

hacia la demanda del sector productivo y se introduce el SNE proactivamente en las estrategias de desarrollo económico.

En Nuevo León sobresale el caso de la empresa Hershey's, responsable del 28,21% del total de colocados en el estado en 2008. Esta empresa, que instaló allí una planta a principios de 2008, adiestró a 1.788 buscadores de empleo mediante 70 cursos de capacitación mixta. De éstos, Hershey's contrató 1.368 personas (86% de los participantes). En el caso de Hershey's, la beca fue de 3,5 salarios mínimos, con un compromiso salarial por parte de la empresa de cinco salarios mínimos en el momento de la contratación. La empresa sigue con sus planes de expandir su inversión en el estado, y para el año 2009 tiene previsto que funcionen cinco nuevas líneas de productos.<sup>19</sup> Aun con la crisis económica, se espera que el proceso de reclutamiento de la empresa en Nuevo León en 2009 sea similar al de 2008.

Un ejemplo del funcionamiento de la modalidad de capacitación mixta en San Luis Potosí es la empresa Prodamex, compañía canadiense productora de arneses para la industria doméstica, que estableció su primera filial en ese estado en 2007. A su llegada, la firma inició la relación con el SNESLP a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de la entidad federativa.

Durante 2007, Prodamex inició con un programa para cinco becarios, todos ellos contratados. En 2008 ha tenido dos programas, ambos de 30 personas, y ha contratado al 100% de los becarios. A la fecha, en dos años el SNLSLP ha realizado siete procesos de capacitación con la empresa. Además de los beneficios económicos directos que representan para la firma las becas a los trabajadores, ésta considera que el SNESLP ha ayudado a amortiguar la inversión durante el periodo de 90 días de capacitación que requiera para formar a las personas en sus procesos productivos, verificar la actitud de éstas respecto al trabajo, identificar sus habilidades, y enfocarlas en las áreas sin tener responsabilidad laboral. La percepción de la empresa con respecto al desempeño del SNESLP es que éste es muy eficiente, incluso en lo referente a los pagos de las becas, rubro en que el Servicio de San Luis se ha adaptado a las necesidades de dicha empresa. Para 2009, Prodamex tiene planeado abrir nuevas líneas de producción utilizando los servicios del SNESLP para el reclutamiento y la capacitación del personal.

Una característica observada en los SNE de San Luis Potosí y Nuevo León es que flexibilizan sus procesos de atención y van adecuando las actividades a las necesidades de las

---

<sup>19</sup> A finales de 2008 estaban en proceso de instalación de la maquinaria.

empresas. Un ejemplo de esto es el pago de las becas que reciben los participantes, las cuales se administran de acuerdo a las necesidades y programación de la empresa participante, con seguimiento permanente de parte de la contraloría social, un concertador empresarial y un consejero de empleo. Las empresas consideran que, en muchos casos, conocer los apoyos y participar en las modalidades del servicio de empleo son factores determinantes para tomar la decisión de instalarse en México, y en uno u otro estado dentro de la Federación.

La efectividad de utilizar capacitación mixta activamente para promover nuevas inversiones se demuestra con las tasas de colocación de trabajadores, así como con los niveles de inversión y números de empleos nuevos generados. Por norma, la empresa que participa en la modalidad de capacitación mixta se compromete a contratar el 70% de las personas participantes. Sin embargo, en general, cuando las empresas recién se han establecido, el promedio de contratación fluctúa entre el 80 y el 95%. El SNE de Nuevo León, y en menor medida el de San Luis Potosí, asignan un porcentaje alto de su presupuesto total a Bécate y en particular a capacitación mixta. En 2008, Nuevo León dedicó el 29% de su presupuesto total a capacitación mixta, en comparación con el 20% en San Luis Potosí y el 7% en Yucatán (Cuadro 8).

**Cuadro 8. Asignación de presupuesto a capacitación mixta y capacitación en la práctica laboral como porcentaje del presupuesto total ejecutado en 2008**

| <b>Modalidad de Bécate</b>          | <b>Yucatán</b> | <b>San Luis Potosí</b> | <b>Nuevo León</b> |
|-------------------------------------|----------------|------------------------|-------------------|
| Capacitación mixta                  | 7%             | 20%                    | 29%               |
| Capacitación en la práctica laboral | 14%            | 18%                    | 19%               |

Los resultados de la aplicación de la capacitación mixta en todas las entidades federativas analizadas en la presente investigación muestran altos promedios de colocación. Cabe destacar que el número de cursos en Nuevo León y San Luis Potosí, así como el número de colocados mediante estas modalidades en ambos estados, son muy superiores a los de los demás, pues esta modalidad de capacitación ha sido utilizada para apoyar el establecimiento de nuevas empresas de bienes y servicios. En el caso de Yucatán, la modalidad mixta se ha utilizado principalmente para atender empresas de servicios entre las que sobresalen las tiendas departamentales con la

formación de vendedores de piso.<sup>20</sup> Si bien allí las tasas de colocación son casi iguales, el alcance de la modalidad fue mucho menor (Cuadro 9).

| <b>Cuadro 9. Resultados de capacitación mixta, 2008</b> |               |                    |                  |                    |
|---|---------------|--------------------|------------------|--------------------|
| <b>Entidad federativa</b>                               | <b>Cursos</b> | <b>Registrados</b> | <b>Colocados</b> | <b>% colocados</b> |
| <b>Nuevo León</b>                                       | 275           | 4.487              | 3.388            | <b>75,51</b>       |
| <b>San Luis Potosí</b>                                  | 37            | 732                | 552              | <b>75,41</b>       |
| <b>Yucatán</b>  | 19            | 211                | 159              | <b>75,36</b>       |

*Fuente:* Dirección de vinculación e información ocupacional de la CGSNE.

Además del énfasis en la modalidad de capacitación mixta, los SNE en San Luis Potosí y Nuevo León también han sido proactivos en el uso de la modalidad de capacitación en la práctica laboral y de la de vales de capacitación para responder a la demanda de sus estados. Con los vales de capacitación se abre la posibilidad de atender las necesidades de recursos humanos especializados que no existen en las regiones. En este marco se desarrollan espacios de vinculación entre el sector productivo y el sector educativo, en donde el Servicio Nacional de Empleo apoya la reconversión de las vocaciones profesionales de recursos humanos hacia nuevas tendencias productivas en el estado, y simultáneamente orienta al sector educativo. Por ejemplo, el SNE Nuevo León formó una alianza con la Universidad Tecnológica del estado para la transformación del currículum, orientándolo a la formación de técnicos supervisores.

Otro ejemplo es el de San Luis Potosí, donde el SNE desarrolla con el Tecnológico de Monterrey un registro sistemático de puestos/disciplinas que generan las empresas, el cual se comparte con todas las empresas y centros educativos en el Estado. Esto permite que el sector educativo identifique cuáles son las nuevas calificaciones asociadas con las nuevas ocupaciones, así como las disciplinas más solicitadas por las empresas.

En el caso de Yucatán, las universidades ofrecen educación en disciplinas tradicionales, por lo que contribuyen a presionar a la baja el salario profesional y al aumento del desempleo entre los jóvenes. Allí el SNE está trabajando activamente con las cámaras empresariales para realizar un diagnóstico de necesidades de recursos humanos de las empresas y ofrecerlo al sector educativo regional para que transforme su currículum.

<sup>20</sup> Vendedores de piso es el nombre que en las Tiendas Departamentales se les asigna a las personas que atienden público.

Cabe destacar que la práctica del SNE Nuevo León de mantener un diálogo muy cercano con el sector productivo permitió alcanzar un acuerdo con el sector empresarial para atender la situación de contingencia a raíz de la crisis económica. Con el objeto de agilizar la prestación de servicios, las compañías proporcionaron al SNE las bases de datos de los empleados a ser afectados por la contracción de la planta laboral, o permitieron que hubiera un consejero laboral del SNE en la empresa en el momento del despido. De este modo se les ofrecieron los servicios para encontrar un nuevo empleo o para integrarse a un proceso de formación que les permitiera desarrollar o reconvertir sus capacidades.

### **Concertadores empresariales**

Como estrategia para apoyar el proceso de vinculación laboral, el SNE introdujo a un nuevo actor: el concertador empresarial. Éste tiene como función identificar ofertas de vacantes en todos los niveles ocupacionales en empresas e instituciones públicas y privadas. Existen por lo menos dos concertadores empresariales por SNE en las entidades federativas. El uso de los concertadores ha surgido rápidamente como una buena práctica en el ámbito nacional. Si bien es todavía es muy pronto para evaluar su impacto, debido a que los concertadores empezaron actividades sólo a mediados de 2008, en el último semestre de ese año ya se apreciaban cambios relevantes, en particular en aquellas entidades federativas que tenían menor cercanía con el sector privado. El SESNE cuenta con un indicador para sentar una línea de referencia que le permita evaluar el impacto de la adición de concertadores empresariales a las oficinas del SNE.

En todo el país, el número total de vacantes captadas durante 2008 fue mayor al de 2007 (1.202.868 comparado con 996.664 respectivamente). Además, la diferencia porcentual entre 2008 y 2007 de personas colocadas en las vacantes captadas fue de 1,34% en promedio en el ámbito nacional, a pesar de la situación de crisis económica que ya se manifestaba en el último trimestre de 2008. En Nuevo León y San Luis Potosí, las tasas de ocupación de las vacantes se elevaron (Cuadro 10).

**Cuadro 10. Porcentaje de vacantes llenadas en las Bolsas de Trabajo y ferias de empleo 2006, 2007 y 2008<sup>21</sup>**

| Entidad federativa    | Bolsa de Trabajo y ferias de empleo 2008 |                    |                                  | Bolsa de Trabajo y ferias de empleo 2007 |                    |                                  | Bolsa de Trabajo y ferias de empleo 2006 |                    |                                  |
|-----------------------|--|--------------------|----------------------------------|--|--------------------|----------------------------------|--|--------------------|----------------------------------|
|                       | Vacantes captadas                        | Personas colocadas | % personas colocadas/<br>vacante | Vacantes captadas                        | Personas colocadas | % personas colocadas/<br>vacante | Vacantes captadas                        | Personas colocadas | % personas colocadas/<br>vacante |
| Nuevo León            | 174.434                                  | 45.973             | <b>26,36</b>                     | 178.551                                  | 42.725             | <b>23,93</b>                     | 100.252                                  | 29.866             | <b>29,79</b>                     |
| San Luis Potosí       | 25.583                                   | 11.719             | <b>45,81</b>                     | 30.956                                   | 12.785             | <b>41,30</b>                     | 27.455                                   | 10.606             | <b>38,63</b>                     |
| Yucatán               | 18.469                                   | 4.214              | <b>22,82</b>                     | 16.071                                   | 5.963              | <b>37,10</b>                     | 17.835                                   | 7.123              | <b>39,94</b>                     |
| <b>Total nacional</b> | <b>1.202.868</b>                         | <b>421.754</b>     | <b>35,06</b>                     | <b>996.664</b>                           | <b>362.757</b>     | <b>36,40</b>                     | <b>903.985</b>                           | <b>314.965</b>     | <b>34,84</b>                     |

*Fuente:* Dirección de vinculación e información ocupacional de la CGSNE.

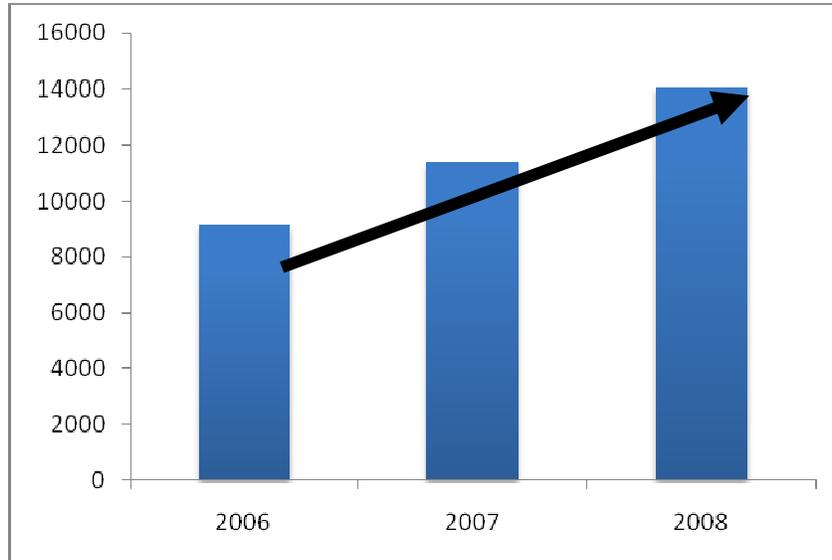
El concertador empresarial utiliza diversas fuentes para obtener acceso a las empresas: (i) contacto con cámaras empresariales que ofrecen bases de datos o directorios; (ii) a través de las Secretarías de Desarrollo Económico; (iii) mediante información de prensa; y (iv) consultando directorios empresariales. Para identificar candidatos de perfiles más elevados, los concertadores localizan egresados de las universidades.

Los concertadores realizan visitas directas a empresas para ofrecer los servicios del SNE, incluyendo todas las modalidades de Bécate, y apoyan a las empresas para obtenerlos. Una actividad importante del concertador es promover la participación de las empresas en las ferias de empleo y concertar vacantes con agencias privadas de empleo, tales como Adecco y Manpower, entre otras.

La efectividad de esta práctica reciente, particularmente en estados donde el vínculo con el sector privado no es muy fuerte, se evidencia por ejemplo en el SNE Yucatán, donde los dos concertadores contratados a mediados de 2008 han incrementado sustancialmente el contacto con las empresas y han contribuido a acrecentar el número y la calidad de las vacantes. El promedio mensual de vacantes logrado por los concertadores empresariales es de 100 para el nivel profesional y de 200 para los operarios.

<sup>21</sup> La diferencia entre los datos presentados en el Cuadro 7 y éste se debe a que en el primero sólo se mostraron los correspondientes a Bolsa de Trabajo, mientras que aquí se integraron los datos de las Ferias de Empleo, considerando que dicha actividad es un apoyo importante a la operación de la Bolsa de Trabajo.

**Figura 3. Evolución del número de vacantes captadas en el SNE de Yucatán**



*Fuente: Servicio Nacional de Empleo Yucatán, 2009*

El impacto de los concertadores se puede medir analizando cambios no sólo en la cantidad de vacantes (Figura 3) sino en su calidad, tanto para el nivel profesional como para el de operativos. En el Cuadro 11 se presentan las características de las vacantes en el periodo julio-diciembre del año 2008, cuando los concertadores ya estaban trabajando, comparadas con las de ese mismo periodo en los dos años anteriores. Como se puede observar, se registró un aumento entre las 2.479 vacantes captadas en el segundo semestre de 2007 y las 2.817 en el segundo semestre de 2008, recuperando y superando el número de vacantes del mismo periodo en 2006, después de haber disminuido en 2007.

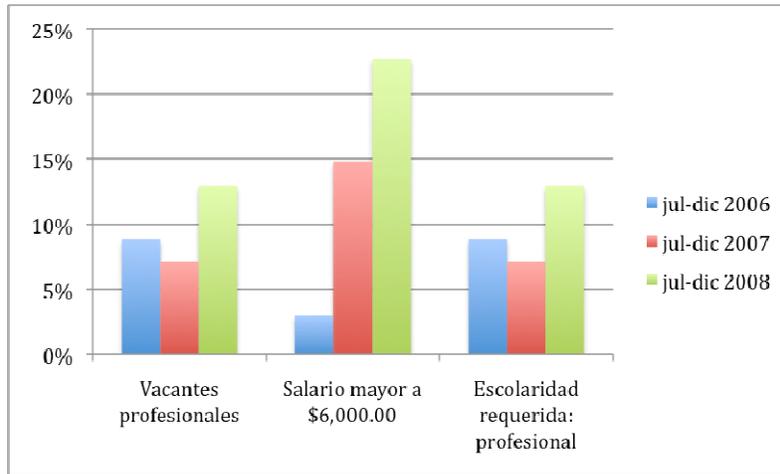
**Cuadro 11. Impacto de los concertadores en Yucatán**  
**Cuadro comparativo de calidad de vacantes en la Bolsa de Trabajo**

|                                   | jul.-dic. 2006 |               | jul.-dic. 2007 |               | jul.-dic. 2008 |               |
|-----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                                   | Número         | % de vacantes | Número         | % de vacantes | Número         | % de vacantes |
| <b>Vacantes</b>                   | 2.555          | 100%          | 2.479          | 100%          | 2.817          | 100%          |
| Plazas                            | 4.946          | 100%          | 10.589         | 100%          | 7.387          | 100%          |
| Vacantes de nivel operativo       | 2.329          | 91%           | 2.303          | 93%           | 2.453          | 87%           |
| Vacantes profesionales            | 226            | 9%            | 176            | 7%            | 364            | 13%           |
| Salarios menores de \$3.000       | 1.391          | 54%           | 210            | 8%            | 199            | 7%            |
| Salarios entre \$3.000 y \$ 6.000 | 1.088          | 43%           | 1.902          | 77%           | 1.978          | 70%           |
| Salario mayores de \$6.000        | 76             | 3%            | 367            | 15%           | 640            | 23%           |
| <b>Escolaridad requerida</b>      |                |               |                |               |                |               |
| Sin instrucción                   | 0              | 0%            | 0              | 0%            | 25             | 1%            |
| Saber leer y escribir             | 142            | 6%            | 130            | 5%            | 126            | 4%            |
| Primaria                          | 279            | 11%           | 315            | 13%           | 358            | 13%           |
| Secundaria                        | 840            | 33%           | 862            | 35%           | 993            | 35%           |
| Carrera comercial o técnica       | 615            | 24%           | 501            | 20%           | 366            | 13%           |
| Profesional técnico               | 338            | 13%           | 48             | 2%            | 13             | 0%            |
| Preparatoria                      | 115            | 5%            | 447            | 18%           | 572            | 20%           |
| Profesional                       | 226            | 9%            | 176            | 7%            | 364            | 13%           |

*Fuente: Servicio Nacional de Empleo de Yucatán (2009).*

En la Figura 4 se puede observar una leve mejora en los salarios ofrecidos, con un aumento del 15% al 23% de las vacantes con salarios superiores a \$6.000 pesos y una reducción del 8% al 7% en las vacantes con salarios inferiores a \$3.000. Nótese que el énfasis del SNE Yucatán en la atención de profesionales desempleados se refleja en el aumento de vacantes profesionales. Éstas llegaron a representar el 13% de las vacantes captadas en el segundo semestre de 2008, en comparación con el 8% en el mismo periodo en 2007, mientras que la proporción de vacantes donde se solicita escolaridad profesional aumentó de 7% a 13%.

**Figura 4. Impacto de los concertadores en vacantes profesionales en Yucatán**  
**Características de vacantes como porcentaje del número total de vacantes**



*Fuente: Servicio Nacional de Empleo Yucatán (2009)*

### **Atención particular al nivel profesional**

El segmento de profesionales busca cada vez más el apoyo de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo, y lo propio hacen las empresas que los están solicitando, sobre todo en los casos de empresas que traen nuevas vocaciones productivas.

La nueva práctica especializada en la colocación de profesionales ha conducido a dividir la Bolsa de Trabajo en dos áreas: una para empleos de operativos, y otra para empleos de profesionales. Esta última inició sus operaciones en julio de 2008. La bolsa para profesionales ha aumentado el número de vacantes con el apoyo de los concertadores, y constituido una cartera de profesionales con los listados de egresados de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Mérida. El tener un consejero dedicado al nivel profesional ha facilitado la comunicación con empresarios, quienes actualmente se contactan de manera directa con dicho consejero.

Esta división de la bolsa se debe a las características contextuales del estado de Yucatán y en particular de la regional de Mérida. El sistema educativo genera una oferta de profesionales que no encuentran empleo, dado que los centros educativos mantienen, en su mayoría, la formación de profesiones tradicionales, sin considerar los cambios que se están dando en el aparato productivo.

Una particularidad de la Bolsa de Trabajo para profesionales es que estos últimos, además de llenar el formulario, deben sostener una entrevista más extensa con el consejero de

empleo. Éste verifica los datos integrados tanto en el formulario como en el currículum. Si la empresa así lo solicita, el consejero también aplica exámenes psicométricos al postulante para determinar aspectos generales de su personalidad, como lo son, entre otros, la capacidad para integrarse a grupos, la responsabilidad y la tolerancia. Si no es así, la persona realizará dichos exámenes en la propia empresa. El consejero laboral realiza el seguimiento a las vacantes. La atención a los buscadores se ofrece en un tiempo estimado entre 15 y 45 minutos, y para la realización del examen se hacen citas especiales, ya que éstos duran dos horas.

La Bolsa de Trabajo colocó en Yucatán a un total de 363 profesionales entre julio y diciembre de 2008. Esto representa un incremento de poco más del doble respecto a los 179 profesionales colocados en el mismo periodo de 2007 y de casi un tercio frente a los 244 en 2006. Como se observa en el Cuadro 12, el salario promedio subió de \$3.970 pesos mensuales en 2007 a \$4.101 pesos en 2008. Además se registra un cambio muy grande en el rango de salarios: nótese que el número de profesionales colocados con un salario mayor a \$6.000 pesos mensuales aumentó significativamente, de sólo 12 colocados en puestos con un salario mensual superior a \$6.000 en 2007 a 58 en 2008. Es probable que esto refleje que el SNEY está aplicando una focalización más efectiva (Cuadro 12).

**Cuadro 12. Profesionales colocados por la Bolsa de Trabajo del SNE Yucatán**

| <b>Escolaridad requerida<sup>22</sup></b> | <b>jul-dic 2006</b> | <b>jul-dic 2007</b> | <b>jul-dic 2008</b> |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Maestría                                  | 4                   |                     | 2                   |
| Profesional/licenciatura                  | 9                   | 35                  | 244                 |
| Profesional completa                      | 141                 | 81                  | 63                  |
| Profesional incompleta                    | 22                  | 14                  | 11                  |
| Profesional técnico                       | 18                  | 35                  | 41                  |
| Profesional técnico completo              | 42                  | 13                  | 2                   |
| Profesional técnico incompleto            | 7                   |                     |                     |
| Estudiante de profesional                 | 1                   | 1                   |                     |
| <b>Total de profesionales colocados</b>   | <b>244</b>          | <b>179</b>          | <b>363</b>          |
| <b>Salario promedio</b>                   | <b>\$3.592</b>      | <b>\$3.970</b>      | <b>\$4.101</b>      |
| <b>Número con salario &gt; \$6.000</b>    | <b>17</b>           | <b>12</b>           | <b>58</b>           |

Cabe destacar que entre las vacantes en las cuales se colocó a las personas con educación de nivel profesional figuran muchas que en otros contextos no se considerarían como tales. Sin

<sup>22</sup> Las categorías de escolaridad requerida son las que existen en el sistema y así fueron presentadas por el SNEY.

embargo, se considera que el énfasis del SNEY en este segmento ha arrojado resultados positivos y pueden seguir mejorándose.

## **Observatorio Laboral**

Una práctica que el SNE ha desarrollado desde sus inicios es la recolección y uso de información laboral. Esos esfuerzos se profundizaron a raíz del lanzamiento en 2005 del Observatorio Laboral, “...un servicio público de información confiable, actualizada y gratuita sobre las características, tendencias y comportamiento de las principales profesiones y ocupaciones más representativas del mundo del trabajo, para apoyar la toma de decisiones en relación a la búsqueda de empleo, las tendencias ocupacionales y la relación educación trabajo”. El observatorio forma parte integral del Portal de Empleo, siendo un importante complemento de orientación. Se calcula que anualmente es visitado por aproximadamente 400.000 usuarios (el número de visitas realizadas a la página es más alto) desde que se lanzó a servido a más de dos millones de usuarios en total.

Comparado con otros observatorios de América Latina y de los países de la OCDE, el de México se destaca por su orientación hacia el usuario, está integrado a la Bolsa de Trabajo, y por la información sobre ocupaciones, salarios, y carreras, entre otros tópicos, se actualiza trimestralmente. La presentación de la información se realiza por medio de gráficos sencillos en vez de cuadros densos e incluye notas fáciles de leer que ayudan a interpretarlos.<sup>23</sup>

El Observatorio Laboral en México está diseñado para ayudar a los usuarios en la toma de decisiones sobre empleo y estudios. Un buscador puede, por ejemplo, elegir una ocupación y ver cuántas personas están empleadas en ella, cuántas son mujeres, qué edades tienen, en qué región del país trabajan, cuánto ganan, qué nivel de escolaridad tienen, cuáles son las características de las ofertas de trabajo en esa ocupación, y cuál es el número de ofertas actuales.

Otros países ofrecen al buscador información sobre ocupaciones dinámicas y tendencias en varias carreras, pero no tienen el nivel de detalle de información ni la orientación al buscador de empleo que caracteriza al Observatorio Laboral de México. En América Latina existe un Observatorio Laboral Andino y un Observatorio Laboral MERCOSUR,<sup>24</sup> pero ambos tienen

---

<sup>23</sup> Ejemplo: “Si las barras de la gráfica aumentan su tamaño significa que, con los años, más personas han encontrado trabajo en esta ocupación”.

<sup>24</sup> Región andina: <http://www.comunidadandina.org/camtandinos/ola/>; MERCOSUR: <http://www.observatorio.net/>

estadísticas orientadas hacia el análisis de políticas del mercado laboral y hacia la intermediación laboral. Colombia y Chile tienen Observatorios Laborales vinculados con los servicios de empleo, pero no contienen la cantidad de información ni están integrados con la Bolsa de Trabajo como en México.<sup>25</sup>

Dentro de los países de la OCDE, el Observatorio Laboral de Estados Unidos<sup>26</sup> es el más cercano al de México, en el sentido de que también está orientado a ayudar a buscadores de empleo. La información se presenta a través de un portal nacional que incluye perfiles ocupacionales con la siguiente información: salarios promedios en el nivel nacional y por estado, nivel de educación de los ocupados, resumen de competencias y uso de tecnologías requeridas en esa ocupación, junto con enlaces adicionales que llevan a información sobre esa ocupación y a oportunidades de capacitación. La integración con las Bolsas de Trabajo no es tan fluida, en parte por la descentralización, mientras que la información gráfica no estaba actualizada al último trimestre.

---

<sup>25</sup> Colombia: <http://observatorio.sena.edu.co>; Chile: <http://www.observatoriolaboral.cl>

<sup>26</sup> En el nivel nacional: <http://www.careerinfonet.org/>, a través de lo cual puede ver estadísticas por ocupación por estado y encontrar enlaces a sus Bolsas de Trabajo. Cada estado tiene además su propia información; por ejemplo en Illinois: <http://www.ilworkinfo.com/>

## 6. Conclusiones

Mediante el estudio se identificaron las buenas prácticas que han producido mejoras notables en los SNE de San Luis Potosí y Nuevo León, e incluso en el de Yucatán, que aunque conserva modalidades más tradicionales ha introducido algunas modificaciones que vale la pena destacar.

Los estados que han incorporado *sistemas de gestión de calidad* tienen mayor eficiencia y efectividad comparadas con los de otras entidades federativas y con el promedio nacional. En San Luis Potosí, la oficina del SNE pasó del sexto lugar al segundo en el año de iniciación del sistema (2006) y obtuvo el primer lugar en los últimos dos años. El tiempo de espera para buscadores que llegan a la Bolsa de Trabajo es de 15 minutos máximo, en comparación con los 45 minutos de espera en otras oficinas. La satisfacción de clientes (buscadores de trabajo y empresas) es alta, al igual que la satisfacción de los empleados de las oficinas del servicio en esta entidad federativa.

*La ventanilla única* en los SNE de San Luis Potosí y Nuevo León (donde los consejeros de empleo orientan y remiten hacia los servicios que más convienen), se ha traducido en un mayor número de buscadores atendidos a través de los programas de Bécate. Los sistemas de calidad en estos estados han facilitado la creación de la *ventanilla única*.

El *enlace con el sector privado*, por su parte, ha facilitado una mayor orientación del servicio hacia la demanda. La oficina del SNE en Nuevo León se gestiona dentro del Consejo de Relaciones Laborales y Productividad, y participa activamente en discusiones de desarrollo económico dentro de esa entidad. También dedica un mayor porcentaje de su presupuesto a la modalidad de capacitación mixta, lo cual anima la llegada de nuevas inversiones al Estado.

La figura de *concertadores empresariales*, adoptada por el SNE en el ámbito nacional a mediados de 2008, ha resultado ser una práctica que ha ayudado a fortalecer la relación con el sector productivo, sobre todo en aquellas entidades federativas donde no había sido significativa. En el caso de Yucatán, en los primeros seis meses de trabajo de los concertadores, el servicio aumentó el número y la calidad de las vacantes captadas, en comparación con el mismo periodo en años anteriores.

En los tres estados analizados se ha aumentado la *atención a la colocación de profesionales*, cabe destacar el caso de Yucatán, donde el SNE ha dividido su Bolsa de Trabajo y asignado un consejero de empleo exclusivamente a ello. Desde que instala la bolsa de

profesionales en julio 2008, se logró aumentar el número de vacantes captadas para este segmento, el número de profesionales colocados y su promedio salarial.

El *Observatorio Laboral*, merece ser destacado frente a otros observatorios en América Latina y países de la OCDE por su orientación hacia el usuario, su integración con la Bolsa de Trabajo, y por la información detallada, oportuna y actualizada que ofrece, especialmente sobre ocupaciones, salarios, y carreras, con lo cual se ayuda al cliente en la toma de decisiones sobre trabajos y formación para el empleo.

Las prácticas descritas han contribuido a ampliar la presencia y utilización del SNE entre empresas y personas, y pueden ser útiles para otros servicios de empleo en México y en otros países, en particular en América Latina. No obstante es recomendable realizar estudios de evaluación de impacto para determinar el peso de estas prácticas en la mejora de calidad y aumento de cobertura de los servicios.

## Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2006. "Creando Buenos Empleos: Políticas Públicas y Mercado de Trabajo." Washington, D.C.: BID. Archivo magnético.

Calderón, A. 2004. "Estimación de Impacto del Programa SICAT." El Colegio de México. Mimeo.

Consejo Nacional de Población (CONAPO). "Indicadores demográficos básicos 1990-2030 [en línea]." [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)

*Diario Oficial de la Federación*. 2008. Séptima sección: Secretaría de Desarrollo Social. Lunes 29 de diciembre.

Flores Lima, R. 2003. "Evolución de las políticas activas de mercado de trabajo en México." Washington, D.C.: BID. Archivo magnético.

----- . 2007. "Innovaciones en evaluación de impacto del Servicio de Intermediación Laboral en México." Washington, D.C.: BID. Archivo magnético.

Freyje, S. 2006. "Evaluation of the Training for the Unemployed in Mexico." Washington, D.C.: BID.

Fuji, G. y M. Ruesga Santos. 2004. *El trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Ed. Pirámide.

Hernández, E. 2000. "Estudio de evaluación de la modalidad mixta del Probecat". México: Consultoría Internacional Especializada S.A. (CIESA).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2009a. "Comunicado Número 050/09 del 25 de febrero."

----- . 2009b. "Tasa de 2008 reportada en Comunicado Número 045/09 del 20 de febrero."

----- . 2009c. "Comunicado Número 150/90, 20 mayo de 2009."

----- . S.f.a "Banco de Información Económica: Inversión Extranjera Directa por Entidad Federativa."

----- . S.f.b "Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) [en línea]." Población de 14 años y más. <<http://dgenesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/618?s=est&c=12898>>

----- 2010. "Información Estadística, Numeralia, Trabajo [en línea]." <<http://www.inegi.org.mx>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2008. *Panorama de empleo 2008*. París: OCDE.

Presidencia de la República. 2008. *Estrategia Vivir Mejor*. Política Social del Gobierno Federal. México: Presidencia de la República.

----- “Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.” Gobierno Federal. México.

Ruesga Santos M. 2002. *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Secretaría de Desarrollo Social. 2008. “Modificación de las reglas de operación del Programa de Empleo Temporal para el ejercicio fiscal 2009.” Diciembre. *Diario Oficial de la Federación*. México.

Secretaría de Educación Pública. 2008. Citada en Presidencia de la República. *Segundo Informe de Gobierno, 2008*. Anexo Estadístico. México.

Servicio Nacional de Empleo (SNE) San Luis Potosí. 2008. *Sistema de Calidad. Manual de Procedimientos*. San Luis Potosí: SNE.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)/Coordinación General de Empleo. 2007. “Manual de organización y procesos.” Noviembre 15. Archivo magnético.

-----, 2008a. “Estadística de número de la PEA desocupada en el IV Trimestre 2008 [en línea].” <[http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu\\_infsector.htm](http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu_infsector.htm)>

-----, 2008b. “Reglas de operación del Programa de Apoyo al Empleo”. *Diario Oficial de la Federación*. México.

-----, 2008c. “Sistema de evaluación del Servicio Nacional de Empleo”. SESNE 2008. CGSNE. Dirección de Evaluación de Proyectos. Presentación en la Reunión Anual del SNE. Noviembre. Archivo magnético.

-----, 2008d. “Acuerdo mediante el cual se establecen las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo.” Diciembre 29. *Diario Oficial de la Federación*, Primera sección, 4.2.1.: Distribución de los recursos al Servicio Nacional de Empleo de las entidades federativas.

-----, 2009. Estadísticas del sector [en línea].  
[http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu\\_infsector.htm](http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu_infsector.htm)

Secretaría de Trabajo y Previsión Social y Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo. 2008. “El Servicio Nacional de Empleo.” Presentación durante el taller internacional “Buenas prácticas de servicios de intermediación laboral en Latinoamérica: el caso del Servicio Nacional de Empleo de México.” 29 septiembre - 2 octubre de 2008, Ciudad de México.

Servicio Nacional de Empleo. 2009. “Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología.” Enero. *Diario Oficial de la Federación*. México.

World Bank. 2009. "Project Appraisal Document for Loan to Support Oportunidades Project."  
Marzo 13. Report No: 46821-MX.

## Apéndice A: Ubicación del Servicio Nacional de Empleo en las Entidades Federativas

| Estado              | Organismo Coordinador   |
|---------------------|---|
| Aguascalientes      | Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC)  |
| Baja California     | Secretaría del Trabajo y Previsión Social   |
| Baja California Sur | Dirección General del Trabajo y Previsión Social, adscrita al Gobierno del Estado |
| Campeche            | Instituto de Desarrollo y Formación Social (INDEFOS)                              |
| Chiapas             | Secretaría del Trabajo, Subsecretaría del Servicio Estatal del Empleo             |
| Chihuahua           | Secretaría General de Gobierno; Dirección de Trabajo y Previsión Social           |
| Coahuila            | Instituto Estatal de Empleo   |
| Colima              | Subsecretaria de Empleo y Política Laboral, Coordinación General de Empleos       |
| Distrito Federal    | Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo  |
| Durango             | Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Coordinación de Relaciones Laborales   |
| Estado de México    | Secretaría del Trabajo, Dirección General de la Previsión Social                  |
| Guanajuato          | Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable                                    |
| Guerrero            | Secretaría de Gobierno, Subsecretaria del Trabajo y Previsión Social              |
| Hidalgo             | Coordinación de Centro de Desarrollo Empresarial y Laboral                        |
| Jalisco             | Secretaría del Trabajo y Previsión Social, adscrita al Gobierno del Estado        |
| Michoacán           | Secretaría de Desarrollo Económico, Dirección del Empleo.                         |
| Morelos             | Secretaría del Trabajo y Productividad  |
| Nayarit             | Secretaría de Desarrollo Económico  |
| Nuevo León          | Consejo de Relaciones Laborales y Productividad                                   |
| Oaxaca              | Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Servicio Estatal de Empleo              |
| Puebla              | Secretaría del Trabajo y Competitividad   |
| Querétaro           | Secretaría del Trabajo, Dirección del Servicio Estatal del Empleo                 |
| Quintana Roo        | Secretaría de Desarrollo Económico  |
| San Luís Potosí     | Secretaría del Trabajo y Previsión Social,  |
| Sinaloa             | Secretaría de Desarrollo Económico  |
| Sonora              | Secretaría de Gobierno, Subsecretaria del Trabajo                                 |
| Tabasco             | Secretaría de Gobierno, Trabajo y Previsión Social                                |
| Tamaulipas          | Secretaría de Desarrollo Económico  |
| Tlaxcala            | Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario                  |
| Veracruz            | Secretaría de Trabajo, Previsión Social y Productividad                           |
| Yucatán             | Secretaría de Fomento Económico   |
| Zacatecas           | Secretaría General de Gobierno, Dirección de Trabajo y Previsión Social.          |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada en las páginas de Internet de cada entidad federativa.