

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1895
3 de marzo de 1999
ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

LA FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL EN MÉXICO: LA VISIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES

**/* El presente documento fue preparado por los señores Andrés Hernández Sánchez y Roberto Wilde Gallardo, consultores de la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Este documento ha sido desarrollado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38). Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	4
III. ORGANISMOS EMPRESARIALES	6
1. Cámara empresarial de las artes gráficas:.....	6
2. Asociación de industriales.....	8
3. Cámara empresarial de la platería.....	11
4. Empresas.....	13
a) Empresa telefónica.....	13
b) Empresa acerera.....	19
c) Empresa de productos electrodomésticos.....	22
d) Empresa azucarera:.....	23
e) Empresa de artes gráficas.....	27
f) Empresa de corsetería.....	29
5. Organizaciones Sindicales.....	31
a) Confederación de Trabajadores.....	31
b) Sindicato de sobrecargos de aviación.....	36
c) Sindicato de seguros.....	39
6. Relación capacitación-sistema de remuneración.....	44
7. Falta de equipamiento de los colegios y escuelas de educación media.....	50
SIGLAS UTILIZADAS	52

1

RESUMEN

En este trabajo se sintetizan las opiniones de los diferentes actores sociales frente a la capacitación y la formación para el trabajo. Se discuten, además, las principales virtudes y defectos que a juicio de estos actores tiene el sistema público de capacitación, y la evaluación que ellos hacen de los desarrollos más recientes en esta área. Especial atención reciben aquellas experiencias que vinculan directamente las empresas a las actividades de formación. Este análisis implica necesariamente entender los nexos que existen entre educación y empleo en la sociedad mexicana. Se ha utilizado, principalmente, información primaria obtenida sobre la base de entrevistas a informantes de cada uno de los sectores sociales considerados.

Las transformaciones del aparato productivo y las nuevas demandas de recursos humanos que aquellas han generado han llevado a plantear algunos temas que aparecen recurrentemente. Entre ellos, cabe mencionar la importancia relativa que deben tener las diferentes modalidades, como son la formación escolarizada, la capacitación y la formación en el trabajo; los tipos de calificación que son más eficientes, vale decir si es más eficiente enfatizar la formación general o la formación especializada; también las relaciones entre la producción propiamente tal y la formación preocupan a los agentes sociales.

Para este trabajo se ha hecho una selección de empresas, de organizaciones sindicales, empresariales y de organismos de capacitación que ofrecen una gama diferenciada de los distintos actores sociales cuyos intereses están ligados con la formación.



I. INTRODUCCIÓN

Las diversas transformaciones competitivas, organizacionales y tecnológicas que enfrentan las sociedades en su conjunto y el mundo laboral en lo particular, han producido que actualmente se utilice como un argumento generalizado, el que la falta de capacitación de numerosos demandantes de trabajo, explique sus dificultades para encontrar empleo y que la estabilidad en el empleo, de los trabajadores que tienen una ocupación remunerada, dependa de su nivel de calificación, de ahí que una solución que se ha venido señalando, es la necesidad de aumentar los niveles de capacitación. Por tanto, la formación escolarizada o no, se convierte en un elemento clave para obtener o mantener un puesto de trabajo, en condiciones relativamente aceptables.

El tema de los nexos entre la formación y el empleo ha renacido en tiempos recientes, al subsistir la idea de que la educación opera como un filtro para identificar la productividad potencial de los trabajadores.

En torno a esta relación, algunos estudios han demostrado que el adiestramiento en el lugar de trabajo produce ganancias en productividad, en mayor proporción que los métodos escolarizados, mientras que otros apuntan que la formación considerada como menos importante es la no estructurada, cuyo mejor ejemplo es el aprendizaje mediante la práctica, señalándose que la formación que podría considerarse como la de mayor importancia es la que se otorga en cursos especializados o de perfeccionamiento, que apuntan a mejorar los conocimientos ya adquiridos y los programas de formación que persiguen la finalidad de enseñar nuevas calificaciones.

La nueva realidad productiva hace necesario que se busque un equilibrio entre estas dos formas de capacitación, al resultar evidente que las empresas tienden a privilegiar las formas no estructuradas, por el ahorro económico que le significa que el trabajador se califique en el propio trabajo. Sin embargo este ahorro no es tal si se ve que una parte importante del potencial productivo del equipo y de los recursos humanos esta "oculto" por la falta de programas de capacitación estructurada.

El punto anterior nos conduce a un nuevo problema: debido a los cambios en las técnicas de producción, ¿exigen los nuevos puestos de trabajo un mayor nivel de calificación o de adiestramiento de los trabajadores?. En las respuestas a la pregunta anterior, se argumenta comúnmente que la demanda de trabajo calificado tiende a crecer; pero para responder de esa manera, es casi invariable que se haga una identificación entre nivel educativo y nivel de calificación requerido efectivamente.

En este sentido, los nexos entre el aparato productivo y las instituciones de enseñanza del país, reflejan el impulso que se busca dar a la capacitación para el trabajo, y en especial, a la certificación de habilidades adquiridas fuera del sistema escolarizado. Estas preocupaciones

se sustentan en la idea de que la falta de empleo de numerosos grupos sociales se deriva de la ausencia de un adiestramiento adecuado.

En este trabajo se discuten las principales virtudes y problemas que, desde el punto de vista de los actores sociales, tiene el sistema público de capacitación y formación profesional y la experiencia reciente de implantación de programas de educación y calificación profesional en las empresas, con lo cual se pretende acercarse a la necesidad imperiosa de contar con un adecuado entendimiento de los nexos existentes entre la educación y el empleo, para lo que se recurrió a entrevistas con informantes clave, tanto del sector empresarial como del sector laboral (sindicatos).

Para la elaboración del estudio, se ha considerado que las opiniones expresadas por los entrevistados reflejan en un sentido amplio tanto las características de sus estrategias de formación de recursos humanos, como los motivos por los que se recurren o no a instancias externas a la empresa para apoyar sus esfuerzos de capacitación, por lo cual se han respetado en gran medida sus opiniones al respecto.

Selección de organizaciones productivas:

La selección de organismos productivos para la realización de este estudio se hizo a partir una serie de premisas que permitieran contar con una gama diferenciada de actores sociales de la producción: representantes de empresas; de cámaras empresariales; de sindicatos de empresa y de representantes sindicales a nivel de confederación, todos ellos agentes que de una u otra forma inciden en la formación técnica profesional en México:

Organismos empresariales

Cámara de la Industria de Artes Gráficas. Representante de empresas pequeñas, medianas y grandes. Recurre ampliamente al apoyo de instituciones de educación superior públicas y privadas y a organismos públicos de formación. Su estrategia de capacitación ha evolucionado.

Cámara de la platería.

Representante de micros y pequeños talleres. Recurre ampliamente al apoyo de organismos públicos de formación. Estancada en su estrategia de capacitación.

Asociación de Industriales.

Recurre limitadamente a los organismos públicos de apoyo a la capacitación y no recurre a instituciones de educación media y limitadamente a las de educación superior. Su estrategia de capacitación se encuentra en retroceso.

Empresa grande de telefonía.

Recurre ampliamente al apoyo de instituciones públicas de educación superior. No recurre a instituciones públicas de educación media, ni a organismos públicos de apoyo a la formación y mantiene un proceso de evolución en su estrategia de capacitación.

Empresa grande acerera.

Recurre ampliamente a un instituto de investigación y en forma limitada a instituciones regionales de educación superior. No recurre a organismos públicos de apoyo a la formación y limitadamente a instituciones de educación media, con evolución en su estrategia de capacitación.

Empresa grande de artículos electrodomésticos.

Recurre limitadamente a instituciones de educación media y sectoriales, su estrategia de capacitación no ha evolucionado.

Empresa grande de azúcar.

Recurre ampliamente a organismos públicos de apoyo a la capacitación y a instituciones de investigación y educación superior. Su estrategia de capacitación ha evolucionado.

Empresa mediana de artes gráficas.

Recurre ampliamente a organismos públicos de apoyo a la formación. Con una estrategia de capacitación en evolución.

Empresa pequeña de corsetería.

Recurre ampliamente a organismos públicos de apoyo a la formación. Comienza con su estrategia de capacitación.

Organismos sindicales.**Central Nacional de Trabajadores.**

Recurre ampliamente a organismos públicos de apoyo a la capacitación y a instituciones públicas de educación superior. Su estrategia de educación sindical ha ido evolucionando.

Sindicato nacional de dos empresas de aviación.

Recurre de manera limitada a organismos e instituciones públicas y privadas de capacitación y educación. Sin una estrategia clara de capacitación sindical y con una concepción de retroceso en la evolución de la estrategia de las empresas.

Sindicato Nacional de empresa de seguros.

Recurre limitadamente a instituciones de educación superior y a organismos de apoyo a la capacitación. Con una estrategia de capacitación sindical en evolución y una concepción de que la estrategia de la empresa ha evolucionado.

Estructura del documento:

El análisis se aborda a partir de tres apartados. En el primero, se identifican las estrategias de formación de recursos humanos de cada una de las organizaciones productivas estudiadas, señalándose los principales aportes y limitaciones de las instituciones públicas y privadas a la formación técnica profesional.

La relación existente entre remuneración y capacitación se analizan en el segundo apartado, con el objetivo de identificar aquellos organismos productivos que han buscado ligar la formación de los trabajadores con incentivos económicos.

Finalmente, y dada la importancia que hoy reviste el que se concierten entre los actores sociales de la producción las prácticas de capacitación, el tercer apartado se dedica a analizar la participación sindical en la definición y diseño de los planes y programas de formación.

II. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

Los procesos de transformación tecnológica y organizacional inducen un proceso de ajuste en las estrategias de capacitación derivado de la aparición de nuevas rutinas de trabajo cuya característica principal es la ampliación y el enriquecimiento de tareas.

Esto genera la necesidad de proveer a los trabajadores de una educación para el trabajo que contemple mayor capacidad de autoaprendizaje, comprensión de los procesos, capacidad de observar, interpretar, tomar decisiones y evaluar resultados, dotarlos de mayor dominio del lenguaje técnico, disposición y habilidad para el trabajo en grupo, polivalencia y versatilidad funcional para el trabajo, con el objetivo de facilitar su movilidad en la nueva estructura ocupacional.

Las organizaciones productivas responden de diferentes maneras para adecuar el perfil ocupacional de sus trabajadores cuando se presenta una transformación en su estructura productiva. En el presente estudio, nos interesa resaltar aquellos aspectos que consideramos relevantes con relación a los temas de innovación tecnológica, de organización del trabajo y la producción y sus consecuencias en los contenidos y formas de la capacitación.

La modernización de las empresas no exige sólo nuevas calificaciones de los trabajadores, sino también nuevas actitudes de la dirección de la empresa.

Los que van acompañados con nuevas prácticas en los llamados mercados internos de trabajo, surgiendo nuevos espacios de negociación empresa-sindicato en materia de capacitación, remuneración, participación y condiciones de trabajo.

En el tema que nos ocupa, la mayoría de las organizaciones productivas, establecen sus propios programas de capacitación, para lo cual pueden o no recurrir al apoyo de instituciones gubernamentales de capacitación. Estas estrategias de capacitación pueden realizarse por dos vías: la formación formal (o escolarizada o estructurada) y la formación no formal (o adiestramiento o no estructurada).

La concepción de la capacitación varía de acuerdo al tamaño de la empresa; al sentido que se le otorga a la formación: que en algunos casos se enfoca a los puestos de trabajo o especialidades y en otros a la multihabilidad; a la rama a la cual pertenece la organización productiva; a la participación de los trabajadores en el diseño y gestión de la capacitación, entre otros aspectos.

En el caso de las organizaciones productivas estudiadas, se tienen diferentes estrategias de capacitación, en las que la no recurrencia a instituciones gubernamentales de apoyo a la formación técnica profesional se debe a diferentes factores: la 'elevada' especialidad técnica de sus trabajadores; el desconocimiento de planes y programas de instituciones que apoyan la capacitación y formación; la desconfianza hacia este tipo de programas; el contar con una tradición capacitadora interna; la falta de interés por la formación de los trabajadores; los objetivos de la propia institución de apoyo a la capacitación.

Al mismo tiempo, la recurrencia a las instituciones gubernamentales presenta diferentes modalidades, desde organizaciones productivas que organizan totalmente su estrategia de capacitación apoyados en instancias públicas (cámara de la platería; empresa de corsetería); organizaciones que recurren primordialmente a instituciones de educación superior (empresa de telefonía); aquellas que se apoyan en instituciones educativas del sector al que pertenecen (cámara de artes gráficas, empresa de artes gráficas, sindicato de seguros, sindicato de sobrecargos) y las que basan sus estrategias de formación en diferentes ámbitos de asistencia a la capacitación (central de trabajadores).

A continuación, se presentan las diferentes modalidades adoptadas por los participantes en este estudio, los casos se estructuraron por organización productiva, con la

finalidad de facilitar la comprensión de los diferentes esquemas seguidos en la construcción y gestión de la estrategia de formación.

III. ORGANISMOS EMPRESARIALES

1. Cámara empresarial de las artes gráficas:

La visión de la capacitación que se tiene en la CANAGRAF, es una visión propositiva, en el sentido de que se considera que los primeros que tendrían que capacitarse y certificarse en el modelo de Competencias Laborales son los mismos empresarios, esta concepción surge de un diagnóstico sectorial, en el que se determinó que el principal problema que tiene la industria de las artes gráficas, es la falta de capacitación y educación del empresario

En la búsqueda de superar este tipo de deficiencias la cámara empresarial recurre a las instituciones de educación superior para actualizar el curriculum de sus directivos. La CANAGRAF conjuntamente con la UNAM, coordina un diplomado en artes gráficas, este diplomado está dirigido a gerentes de producción y a gente relacionada directamente con la operación productiva de las empresas.

Otra institución, de carácter privado, a la que recurre la cámara es el Tecnológico de Monterrey, en su programa de aula virtual. Con el Tec. de Monterrey, se diseñó un curso denominado 'Como Dirigir la Empresa de Éxito', el cual se lleva a cabo con asesoría de la empresa de consultoría PULSAR "... el director de la empresa asiste a clases siempre, y si se va a tratar el tema de producción, va con su jefe de producción o su prensista, o el sólo, si él opera las maquinas, si se va a tratar el tema de administración va con el contador o con sus vendedores, los cuatro principales mandos y el director van asistiendo a los módulos de capacitación de acuerdo al tema que se está dando".

Este diplomado entra dentro del programa del Tec. de Monterrey conocido como Aula Virtual, en opinión del presidente de la cámara, "este esfuerzo iba a costar aproximadamente 40 mil pesos por empresa y lo vamos a poder bajar a 15 o 16 mil por empresa al tener acceso al aula virtual... en cada aula de los estados donde se lleve el diplomado, habrá un asesor de PULSAR, para que este asesor les dé asesoría a las empresas de esa ciudad que estén tomando el curso... en seis meses vamos a poder tener 750 empresarios capacitados, y ahí vamos a necesitar el apoyo de CIMO a nivel nacional, estamos hablando de un apoyo como de 13,000 pesos por empresa... cabe mencionar que el programa CIMO ha apoyado a la cámara en otros proyectos de capacitación que se han emprendido". Estos apoyos están considerados dentro de la vertiente del programa CIMO de asistencia a empresas agrupadas.

Para lograr la transformación de la cultura del empresario, la CANAGRAF está impulsando desarrollar la Competencia de 'Capacidad Gerencial', porque "... estamos tratando de demostrar a los microempresarios que si pueden ser microempresarios,... pero siempre preguntan: ¿qué título nos van a dar?... entonces ahora les vamos a decir: 'usted esta

capacitado para dirigir una microempresa, se les va a certificar que la pueden dirigir'... es decir, primero tenemos que certificar al empresario antes que a los trabajadores, ¿por qué?, porque el empresario es muy ciego, el empresario cree que cuando el trabajador tenga un certificado le va a pedir mas sueldo, bueno y ¿si sí?, pues le va a producir mas, nos falta romper esta cultura, por eso le decíamos al CONOCER, que lo primero no es certificar a los trabajadores, lo primero es cambiar la mentalidad de los patrones... tener patrones capacitados, certificados, para que entiendan que necesitan un trabajador certificado”.

Esta propuesta se le ha hecho llegar al CONOCER por parte de la cámara, asimismo, el Presidente de la CANAGRAF considera que para lograr una mayor dinámica en los trabajos desarrollados por el CONOCER, es necesario “buscar una metodología más sencilla, porque es muy compleja... (sobretudo en el lenguaje), se debería buscar hablar un poco más el idioma que se habla en el sistema educativo nacional, en lugar de hablar de nuevas terminologías, a lo mejor no quiere decir lo mismo, pero lo haría mas sencillo... luego, como ya lo señale, empezaría por hacer las norma genéricas de empresarios, yo no me habría metido a las normas técnicas todavía, metería todos los esfuerzos a certificar a los mandos intermedios y superiores y después bajaría, porque va a ser muy difícil que primero certifique a los trabajadores y después a los supervisores, va ha haber una resistencia grande, va ha haber un choque, por eso nosotros insistimos mucho en certificar a los empresarios... en eso estamos trabajando y calculamos que para agosto estará la norma, y en diciembre podríamos empezar a certificar a estos empresarios, y ellos a su vez, van a querer certificar a sus trabajadores”.

Actualmente, la CANAGRAF participa en el comité técnico de normalización de artes gráficas, en el cual se tienen formados cuatro comités en las áreas de flexigrafía, diseño e impresión. En el comité técnico se desagregó el mapa funcional y se establecieron 4 normas por especialidad (impresión en sistemas de offset; impresión en sistema de tipografía; impresión en flexografía e impresión en serigrafía). Para 1999 se tiene pensado desarrollar la norma de diseño, para lo cual, se van a juntar varios comités: textil, automotriz, artes gráficas, etc.

En el comité participan mas de 20 empresarios, 5 o 6 gentes del área de las escuelas y 5 del área laboral (representantes sindicales, obreros o maestros de taller).

La CANAGRAF propuso ya al CONOCER un instituto certificador: el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, “ellos nos han ayudado en la certificación de ISO-9000 y ya conocen las artes gráficas, saben de qué estamos hablando en esto de certificación... también ya avanzamos en los organismos evaluadores, tenemos con CONALEP, en el Centro de Capacitación de las Artes Gráficas (CCAG), y muchas empresas que en lo particular están queriendo ser evaluadores y en cada una de las 25 delegaciones de la cámara estamos formando dos evaluadores independientes,... y los evaluadores que van a ser escuelas e independientes van a comenzar a dar capacitación en base a normas laborales, va a cambiar el sistema de capacitación”.

Sin embargo, reconoce que cambiar las estructuras de la formación otorgada por las instituciones publicas no es tarea fácil, “el CONALEP lo acepto, el CEFETI que es la escuela con la que más trabaja la CANAGRAF está modificando su curricula, para que la hagan basándose en estas normas en las carreras de artes gráficas”. Para lograr este cambio se requiere impulsar nuevas formas y concepciones de trabajar, la CANAGRAF ha mantenido con CONALEP una carrera de técnicos en artes gráficas, pero “estabamos dando esta carrera en base a un programa teórico que había, entonces lo que se hizo fue cambiar la curricula, para que ahora todo se haga en base a competencias laborales”. Este tipo de vínculos se esta dando actualmente entre CONALEP y el sector privado con la finalidad de construir conjuntamente las normas de competencia laboral.

La opinión que se tenía de CONALEP, antes del proceso de competencias laborales, era que “... CONALEP, y lo dije cuando era miembro del comité técnico del CONALEP, era una fabrica de desempleados, no se adaptaba a las empresas, porque CONALEP pensaba que los egresados de los colegios deberían salir como mandos intermedios, por eso es que era una fabrica de desempleados, no por otra cosa, la escuela es excelente, los laboratorios son excelentes, los maestros son muy buenos, los alumnos son de buen nivel, pero les meten durante tres años en que hacen la carrera, que son ingenieros junior y que ellos de mando intermedio para arriba, entonces llegan a la fabrica y dicen: ‘somos ingenieros junior’ y no aceptan puestos mas que de mandos intermedios para arriba”.

Actualmente, el presidente de CANAGRAF considera que la oferta educativa de CONALEP ha cambiado con el proceso de normalización y certificación de las competencias laborales, “porqué están más metidos en lo del certificado, antes se decía: ‘es un técnico’, pero técnico ¿en qué?, ahora va a tener una constancia de habilidades y CONALEP va a poder decir: ‘este señor es capaz de operar una prensa de impresión, capaz de imprimir imágenes y repetir imágenes en una prensa offset’, entonces es capaz en algo, ya sabe hacer algo... como patrón veo su certificado y lo puedo ocupar, si me dice que es técnico en artes gráficas, como empresario considero que no sabe nada. CONALEP se dio cuenta de que la competencia laboral puede funcionar y cambio su carrera a una carrera en base a competencia laboral en lugar de una carrera en base de teoría, esto es un cambio importante”.

Con relación al futuro del CONOCER, el Presidente de la CANAGRAF considera que “hay dos alternativas: la favorable si el CONOCER funciona, si el sistema educativo lo asimila, entonces el CONOCER será un organismo muy importante, creo que va a ser la medula de los sistemas de capacitación técnicos en México porque todo mundo va querer certificarse. La desfavorable, si no funciona, si la burocracia puede mas, si el sistema educativo lo abruma y no lo deja salir, tendrá que desaparecer como un proyecto que pudo haber sido bueno”

2. Asociación de industriales.

La asociación de industriales enfrenta una serie de obstáculos y restricciones para apoyar a sus agremiados en materia de formación de recursos humanos, en virtud de los problemas de

sobrevivencia que han enfrentado las empresas en la zona de influencia de la asociación, lo cual genera que su estrategia de capacitación se encuentre en una etapa de retroceso.

Este retroceso es producto de la pérdida de interés por la capacitación, en opinión de su vicepresidente "... antes impulsábamos la capacitación, ahorita estamos en un proceso de resurgimiento, porque nos golpeo mucho la crisis de 1995, entonces que capacitación ni que nada, teníamos que sobrevivir, lo que buscábamos era más el aspecto finanzas... de cuatro meses a la fecha, empezamos apenas a respirar, ya las empresas han agarrado su nivel, las que desaparecieron ya desaparecieron, pero las empresas que estamos, estamos limpiando nuestras finanzas, estamos empezando a respirar".

Este tipo de problemas hace que no exista un programa de capacitación a nivel de asociación, además de que "los empresarios son muy apáticos, el problema de la nueva cultura laboral es capacitar a los empresarios, su nivel cultural ha quedado muy corto, no estamos preparados porque de una economía cerrada por más de cuarenta años, pasamos a una economía abierta, la gente no esta preparada, el empresario se esta dando cuenta que no esta preparado, que esta mal... que su mercadotecnia no es la adecuada, que sus finanzas no las maneja bien, que el departamento de recursos humanos no hace lo que debería hacer, no se le da el valor que tiene... se debe capacitar al empresario"

Otro factor que influye en la ausencia de un programa estructurado de formación de recursos humanos es que "... la capacitación no es vista por los directores de empresa como una necesidad... excepto las transnacionales que la ven como una necesidad, como algo que les da valor agredado con relación a su competencia".

La Asociación de Industriales realizó un estudio en diciembre de 1997 en 54 empresas de su zona de influencia, sobre perfiles ocupacionales, "... nos encontramos que de los años 50 a la fecha, la población era de 200 y tantas mil gentes en la zona, ahora son casi un millón ochocientos... nos encontramos que la mayoría de la gente viene de provincia y terminan como obreros generales, obreros semicalificados, vendedores, choferes y mensajeros... por la necesidad de trabajar dejan trancos sus estudios... el nivel educacional en esta zona es de secundaria o menos, trabajan en los niveles más bajos y ganan los salarios más bajos".

La asociación de Industriales ha buscado el apoyo de los programas CIMO y PROBECAT, "... como una necesidad, una ayuda económica para la capacitación, para aprovechar los recursos que esta manejando el sector público para las empresas... se ha trabajado principalmente en el sector del ramo mueblerero... se hizo promoción y se trabajó mucho, pero se fue decayendo y en la actualidad ha sido mínimo, no se le ha dado la actualización o el servicio adecuado al programa CIMO, ahorita 10 empresas a nivel de la asociación trabajan con CIMO, y hace algunos años se estaba trabajando en unas 90 empresas". Esta disminución en el numero de empresas atendidas que forman parte de la asociación, quizá se deba a que al ser CIMO un programa operado por la demanda, atiende aquellas actividades en las cuales existe el interés de las empresas y el apoyo de las organizaciones empresariales, al ser las empresas las que voluntariamente solicitan y dan acceso al proceso de asistencia técnica de la Unidad Promotora de Capacitación (UPC) de

CIMO, en este sentido, es probable que por la falta de interés en la capacitación derivada de la necesidad de 'sobrevivencia' de las empresas, la asociación haya dejado de solicitar apoyos al programa CIMO, no obstante que la UPC se encuentra físicamente dentro de las instalaciones de la Asociación de Industriales.

En opinión del entrevistado, "... se requiere conocer de CIMO sus virtudes, en la actualidad ya no se le ha dado más publicidad a los empresarios... dentro de las cámaras, asociaciones empresariales, es mínima la promoción que se le esta haciendo, ha bajado mucho de cómo se manejaba antes... no sé actualmente como funciona el programa CIMO, me desligue, porque ya no me visitaron, se ha desligado mucho de la asociación".

PROBECAT, por su parte, "debería apoyar a los trabajadores despedidos... para que empiecen otra vez, pero el problema es que los trabajadores despedidos son gente de mas de 40 años, ellos desgraciadamente no pueden regresar a su fuente de trabajo, porque los niveles ocupacionales que esta requiriendo el empresario son de 18 años".

Esta asociación, por otra parte, no mantiene ninguna relación con el CONALEP, porque en opinión de su vicepresidente, "... CONALEP fue creando carreras ilógicas, que no satisfacen las necesidades de los empresarios... la asociación participó mucho con ellos, incluso fuimos representantes del CONALEP en esta zona industrial, pero hubo cambio de director y se fue perdiendo la naturaleza para la que fue creado el Colegio... no se adecua a las necesidades de la industria... nosotros le pedíamos gente para nuestras empresas asociadas y no la mandaban... el objetivo inicial de CONALEP fue bueno... se perdió... ahora ya reestructuraron y quedaron 29 carreras de no sé de cuantas cientos de carreras, porque se creaban de la noche a la mañana: técnico en hotelería, técnico en esto, en lo otro, y no era realmente la necesidad del empresario... ahora parece que esta recuperando su misión". Conviene aclarar, que el crecimiento desmesurado de carreras, se debía principalmente a que cada empresa grande aspiraba a un curso a su medida, con la certificación o diploma de la institución.

Estas acciones anotadas por el vicepresidente de la asociación, se inscriben en la trayectoria de cambio del CONALEP de reestructuración de su programa curricular, reduciendo el numero de carreras e introduciendo esquemas modulares basados en normas de competencia laboral.

A DGETI se le conoce poco en la asociación, "... creo que hace falta más acercamiento con las asociaciones, con los empresarios, tienen que acercarse a las cámaras y a las asociaciones, para que realmente satisfaga las necesidades de ellos".

Otro problema que tienen estas instituciones desde la visión del representante de la asociación de industriales es que "desgraciadamente no tienen el mobiliario adecuado, por ejemplo, si son 50 alumnos y tienen dos tornos, entonces el tiempo que se esta trabajando en el torno pues es mínimo, y dicen 'es tornero', pero no, porque si trabajo en los tres años 5 horas en el torno, es mucho, porque no tuvo el tiempo de ir al torno... les falta equipamiento y además actualizado, porque son equipos obsoletos, no van de acuerdo con la nueva

tecnología... los egresados cuando van a la empresa quedan fuera automáticamente porque no conocen lo que es un torno por computadora... estamos preparando a semicalificados, que si entienden, pero cuando salen no saben usar la maquinaria de punta, la que esta en las empresas”.

Aunado a lo anterior, apunta “... el problema de los CONALEP’s y DGETI’s es que no medimos la calidad sino la cantidad, decimos: ‘cuantos CONALEP’s hay, pues hay 300 o 500’, se deberían hacer DGETI’s y CONALEP’s por delegaciones, a través de las asociaciones... centros de calidad, no de cantidad... para lograrlo, los empresarios estamos dispuestos a ceder equipos para formar al recurso humano que vive en la zona, que esta cerca de la fábrica, pero ese acercamiento no se da”, a pesar de que CONALEP recibe donación de equipo por parte de empresas, sobre todo cuando hay de por medio una actividad de formación del personal de la empresa o cuando se relaciona con el tipo de calificación demandada por ella.

La Asociación no participa en el CONOCER, sin embargo, su vicepresidente señalo que a través de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) ”... la asociación entró en un proceso de normalización de habilidades laborales con una metodología propia, parecida a la del CONOCER, pero con mayor profundidad, más acorde a las necesidades de la empresa, esto lo estamos trabajando directamente con la maestría en Sociología del Trabajo, el problema es que esta Universidad no cuenta con una infraestructura suficiente, ni personal que se pueda dedicar de tiempo completo al proyecto, como sucede en otras áreas en las que la UAM ayuda a la Asociación, como es el caso de tratamiento de aguas residuales”.

3. Cámara empresarial de la platería

La rama de la platería y la joyería, si bien es una industria “de vista” como la definió el ex presidente de la cámara, esta compuesta en su mayoría por pequeños talleres familiares con escasos recursos económicos para invertir y poco o nulo acceso al crédito.

Esto, en cierta forma, hace difícil diseñar una estrategia de capacitación en las empresas, razón por la cual la cámara de esta industria buscó una alternativa para capacitar a los microempresarios afiliados a esta cámara.

Su estrategia de capacitación se sustenta en los apoyos brindados por CIMO, esta agrupación absorbe el 30% de los costos de la capacitación y asistencia técnica a sus agremiados, mientras que CIMO aporta el restante 70%. El apoyo de CIMO es considerado por el ex presidente y actual asesor de la cámara como vital, porque “en su mayoría, son talleres pequeños de lapidaria... que han podido instalar, aparte del tallado de piedra, talleres de vaciado a la cera perdida, son talleres pequeños, de una sola persona o dos, talleres familiares que son artesanales, por lo general, en la industria nuestra, el trabajador es el propietario... y ahorita ya tienen una pequeña tecnología que les ha elevado su producción y son competitivos... CIMO nos apoya para que los maestros que están dando sus cursos,

reciban un salario... en una industria que su estado es crítico, el apoyo que nos da CIMO es altamente positivo... damos a todos estos talleres becas, ellos no ponen absolutamente un 'cinco' (dinero)... los cursos son básicamente para difundir técnicas nuevas como el vaciado a la cera perdida, gemología y diseño, terminados, trabajos al montado”.

La idea de apoyar a estos talleres, es que “todos los talleres que llamamos familiares, tengan acceso a beneficiarse de acuerdo a su capital, que reciban cimientos, que puedan crear dentro de su estructura otros sistemas de producción de bajo costo que les puedan hacer competir con empresas desarrolladas o macroindustrias o industrias de mediana categoría”.

Con el programa CIMO se despertó el interés de este organismo empresarial por brindar a sus agremiados servicios integrados, a una red de servicios a las empresas de esta cámara empresarial.

Con CIMO, se tiene la ventaja, de que “... nosotros enfocamos la capacitación a nuestros criterios, que es una gran libertad, porque nosotros sabemos como hacerlo y nos da la libertad de enfocar eso mediante un seguimiento, una observación de lo que estamos haciendo... nos permiten hacer las cosas como las necesitamos, no nos imponen cursos o asistencias técnicas... se tiene contemplado iniciar nuevas fases en el apoyo de CIMO, continuar con esta experiencia, porque son miles de talleres, estamos tratando de multiplicarla”

Este tipo de beneficios son posible porque CIMO tiene la peculiaridad de que no es el ejecutor directo de la formación, sino que es una instancia intermediaria y facilitadora entre la oferta de capacitación existente y la demanda concreta de los organismos productivos, su ventaja es por tanto su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades reales identificadas por los organismos productivos.

Los únicos apoyos que se buscan son los ofrecidos por CIMO debido a que otras instituciones que pudieran ofrecer cursos de capacitación acordes con esta industria cobran muy caros sus cursos y por esta razón “... recurrimos mas al apoyo que da CIMO”.

Con instituciones de educación pública, solo se tuvo una relación, con CONALEP, sobre todo para la adquisición de equipo de bajo costo “... esa es toda nuestra vinculación con instituciones públicas de educación media... DGETI, CONALEP o CECATI no tienen especialidad en joyería, es una especialización prácticamente desconocida. Bellas Artes tiene algo, pero no tenemos relación con esta institución como cámara, pero nos han buscado alumnos egresados de la escuela de Bellas Artes para abrirles canales de venta de sus productos”.

4. Empresas

a) Empresa telefónica.

Los adelantos tecnológicos en el área de las telecomunicaciones, así como las nuevas condiciones de competencia a las que se enfrenta esta empresa, la obligan a estar en un proceso continuo de innovación tecnológica y organizacional y a contar con "... trabajadores altamente calificados que puedan ofrecer el servicio que los consumidores demandan y puedan atender eficientemente los nuevos servicios que la compañía esta generando", así como a mantener una constante evolución en sus estrategias de formación de recursos humanos

Su estrategia de formación se sustenta en un sistema denominado Sistema General de Capacitación, el cual se define "sobre la base de los requerimientos de productividad y calidad del servicio, así como de la satisfacción de las necesidades de formación teórico-práctica que permitan elevar el nivel de vida de los trabajadores telefonistas" (CCT).

Las metas que se plantea en SGC, están plasmadas en el CCT y se refieren a alcanzar "la profesionalización de los trabajadores tanto en su especialidad como en su área productiva; el nivel medio superior y profesional de los trabajadores, en lo que a escolaridad se refiere... la formación de recursos humanos para la investigación y el desarrollo de tecnología propia" (CCT)

Los componentes del Sistema General de Capacitación, son los siguientes:

Análisis de actividades, donde se identifica cual es la materia de trabajo propia de los puestos, y a partir de ahí se empiezan a generar los insumos para lo que es el desarrollo de los perfiles de capacitación de los trabajadores.

Perfiles de capacitación, abarca el conjunto de conocimientos y habilidades básicas y las actitudes esperadas, las cuales servirán de insumo para establecer los programas de capacitación de cada categoría.

Programas generales, es la curricula de las especialidades que cubre las necesidades de aprendizaje para el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo.

Detección de necesidades de capacitación.

Normalización y certificación de competencia laboral, en coordinación con el CONOCER se establecerán las normas de competencia laboral en la empresa.

Operación de capacitación, consiste en dar seguimiento y control de los programas de capacitación establecidos.

Evaluación de la capacitación, es un proceso mediante el cual se miden los resultados obtenidos de la capacitación impartida, el cual sirve para retroalimentar a todo el SGC.

Instructores diseñadores de cursos, este proceso permite garantizar que quienes diseñan o imparten la capacitación reúnen los requisitos para desarrollar estas funciones, cabe destacar que los instructores son seleccionados de los trabajadores que reúnen ciertas características, a los cuales se les otorga un curso de formación de instructores para llevar a cabo esta función.

Sistemas abiertos de enseñanza, en este componente se da seguimiento a los programas de educación formal de los trabajadores.

Historial de capacitación, es un registro de los diferentes cursos que han recibido los trabajadores.

Planes de desarrollo profesional, con estos planes se establecen diversas opciones de trayectoria curricular a diferentes niveles.

Cursos libres, se refiere a los cursos tomados por los trabajadores fuera de la jornada de trabajo.

Planes de desarrollo para la asimilación y transferencia tecnológica, su objetivo es formar recursos humanos altamente especializados en asimilación y transferencia tecnológica.

Este SGC se sustenta en un área especializada de desarrollo curricular, que “se dedica a mantener actualizado el sistema, a ir a las diferentes áreas para ver cuales pueden ser las variaciones o los nuevos componentes que pueda haber en las funciones de un puesto; a actualizar la curricula; a actualizar los cursos... dependiendo del requerimiento de la empresa, de lo que esta marcando el ritmo de la competencia”. En esta empresa, se manejan aproximadamente 12 días curso, cantidad que de acuerdo con el coordinador de desarrollo de recursos humanos, es “en términos de otras empresas, muy superior, y la calidad de la capacitación es importante, se ha cuidado mucho la calidad para la capacitación”.

Para operar este sistema de capacitación, la empresa cuenta con una infraestructura a escala nacional para hacer la operación propia de la capacitación. Se tienen 14 campus en las diferentes ciudades del país, en la ciudad de México se tienen 3”,... que a nivel técnico, en Latinoamérica, son de los más avanzados”. Como parte de esta infraestructura se tienen simuladores en el área de planta exterior y en los sistemas de conmutación.

Uno de los contenidos básicos del SGC, es el referente a los Planes de Desarrollo Profesional, para lo cual se tiene una vinculación muy estrecha con el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Esta relación, de acuerdo con un funcionario del área de extensión de la

empresa, es muy importante debido a que "... la población de trabajadores que tenemos, en su inmensa mayoría son ingenieros y la mayoría egresados del IPN, por ende, quien más nos atiende o donde hay más relaciones es con el politécnico... la relación incluye planes de titulación de los trabajadores... el año pasado y en lo que va de este año, de 230 a 240 trabajadores se han titulado en carreras dentro del IPN... en ingeniería electrónica esta la mayoría, 60% de esta población. En algún otro momento se manejaron algunos cursos de maestría en telecomunicaciones".

Dentro de este mismo componente del SGC y del de Planes de desarrollo para la asimilación y transferencia tecnológica, se tiene un programa institucional de becas "para ofrecer una ayuda a profesores investigadores, tanto del IPN, como de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), dedicados al área de telecomunicaciones. La idea es impulsar a esta gente y sobretodo atraer a profesores investigadores que puedan enfocarse a telecomunicaciones".

La empresa cuenta con una Escuela de Ingeniería que mantiene vínculos con la escuela de postgrado del la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Electrónica (ESIME) del IPN, a partir de "un intercambio formal de cursos más selectivos y otros con un curriculum de maestría, así como un fuerte intercambio de información".

Para complementar este tipo de planes, la empresa a buscado contactos institucionales con otras instituciones de educación superior, sin embargo, el coordinador de extensión de la empresa apunto que estas no han sido fructíferas por diversas razones, con la UNAM, "... se mantienen relaciones, pero esta atomizada,... (en el sentido de que) tenemos que dirigimos con cada escuela de manera particular y de manera diferente, ellos no presentan ese sentido unificado que tiene el IPN".

Con instituciones de educación superior de carácter privado, el Tecnológico de Monterrey y el ITAM, se han establecido acercamientos, pero "dadas las características de nuestros trabajadores, la relación no se ha visto fortalecida y ahora con estas condiciones de competencia, que son relativamente nuevas para nosotros en el mercado, pues nos ha puesto un poco más, no precisamente a la defensiva, pero un poco más precavidos en las relaciones... una de estas instituciones, el Tec. de Monterrey, mantiene relaciones con una empresa de la competencia y esta relación entre ellos, nos hace estar un poco al margen".

En el componente de Programas Generales del SGC, la empresa, además de los cursos internos que ofrece, se apoya en los proveedores de sus equipos, debido a que la capacitación que requieren los trabajadores de la empresa "es tan especializada, que muchas veces sólo los proveedores de nuestros equipos, los proveedores de la empresa, son capaces de brindarnos la capacitación que realmente requerimos, de hecho, es algo que forma parte del procedimiento de compras de equipo de la empresa, como es equipo nuevo, como parte del precio y como parte del paquete de los equipos, va la capacitación que se requiere para ello. Difícilmente encontraríamos esa capacitación en un organismo gubernamental o en otra empresa, no la hay".

Si bien, el grupo objetivo de CIMO son las micro, pequeñas y medianas empresas, se considero pertinente preguntar al entrevistado su vinculación con programas como CIMO y PROBECAT, por contar el primero con un componente de asistencia a proveedores de empresas grandes, la respuesta a la interrogante fue que "... estos programas gubernamentales están lejos de nuestro interés porque uno: esta es una empresa con una larga tradición capacitadora... (y dos) la empresa proporciona más capacitación que el promedio de las telefónicas del mundo, los trabajadores reciben mas capacitación que la que reciben los norteamericanos, los franceses o cualquier otra telefónica en el mundo... somos muy autosuficientes en capacitación".

Sin embargo, y a pesar de que dentro del SGC, existe el componente de Sistemas Abiertos de Enseñanza que contempla la operación y seguimiento a los programas de educación de 'primaria y secundaria' y de 'preparatoria' para los trabajadores, la empresa no mantiene relación para este tipo de aspectos, con instituciones de educación media superior (DGETI, CONALEP, CECATIS) y solo ha tenido un acercamiento con DGETI, cuando esta institución de educación busco un convenio de intercambio "para que los auxiliáramos en la conformación de un curriculum en una carrera en técnico en telecomunicaciones, para lo cual participó personal técnico de la empresa en la conformación del curriculum".

Dentro del componente de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, se tiene contemplado en coordinación con el CONOCER, establecer las normas de competencia laboral en la empresa, "tenemos un compromiso de elaborar un proyecto piloto en esta empresa, que desafortunadamente por diversas razones, no ha funcionado con la celeridad que quisiéramos, pero el compromiso esta".

La empresa telefónica se acerco a este consejo casi recién creado el CONOCER, "... hemos crecido juntos, cuando nosotros llegamos a preguntarles sobre competencias, con todo respeto, ignoraban tanto ellos, como nosotros... estamos en estos momentos con la intención de formar el subcomité de telefonía... fue un caso curioso, hace algunos años, con muy buena intención y poco conocimiento, en una revisión contractual, tanto la empresa como el sindicato, convinieron en que se le iba a ofrecer una certificación a los trabajadores, ¿cuál era la intención de esto?... dada la tradición capacitadora de la empresa y el afán del sindicato de superar o de obtener mayores beneficios, se habló de certificación".

"La verdad, esta certificación cuando se empezó a plantear, ni el sindicato, ni la empresa sabían exactamente a que nos estaban refiriendo, creo que ambos teníamos la idea de que certificación era como dar un reconocimiento social amplio, entonces la certificación, a partir de la capacitación que brinda la empresa, podría ser reconocida socialmente, eso entendíamos por certificación. Con esa idea nos acercamos al CONOCER a finales de 1996, cuando se crea el CONOCER, fuimos a verlos, tuvimos las primeras reuniones, les platicamos que teníamos el compromiso de certificar, eso ya estaba firmado en un contrato, y estábamos en ese final de año, en la revisión del siguiente contrato y teníamos el compromiso de clarificar que era eso de certificación, teníamos cierta urgencia de saber que era, nos dirigimos al CONOCER, el CONOCER en aquel final de año estaba tan perdido como nosotros, recuerdo que nos invitaron, si mal no recuerdo en el mes de diciembre, al primer seminario

que hubo aquí con algún despacho de consultoría inglesa, sobre lo que era competencias y empezamos a conocer más o menos lo que era competencia”.

“Descubrimos que el análisis funcional que ellos proponían, nosotros estábamos haciendo algo parecido y les propusimos que les íbamos a mostrar nuestro proceso, nuestro método y que ellos nos dijeran si era lo mismo, si no era, o en que se diferenciaba, o que teníamos que hacer... el objetivo de la empresa era lograr una certificación, lo cierto es que no obtuvimos respuesta, no quiero decir que haya sido por falta de atención, ni por apatía, sino porque ellos también estaban en búsqueda, no tenían claro que era eso de la certificación, y entonces se nos pasó el tiempo, nosotros teníamos urgencia de tener bien claras las cosas para marzo, íbamos a meter una propuesta, porque el contrato se terminaba en abril, nosotros queríamos que para marzo tuviéramos algo muy armado, fue una época de mucha confusión, y finalmente se pasó el tiempo y el contrato lo volvimos a firmar con buena intención y con poco conocimiento. Pero yo diría que hubo algo saludable para nosotros, nos enganchamos mucho el sindicato y nosotros en el proyecto y por otra parte nos enganchamos con el CONOCER”.

La relación de la empresa de telefonía con el CONOCER a pasado por momentos de acuerdos y desacuerdos, ha habido diferencias entre la opinión de la empresa y la del CONOCER “... debido a que nuestra participación en el CONOCER no ha sido fácil, no ha sido fácil porque, esto que digo lo he exteriorizado en congresos del CONOCER, me parece que el sistema de competencias y la propuesta del CONOCER son sumamente atractivas para una empresa que no tiene tradición capacitadora... también, para quien teniendo tradición capacitadora, tiene mucho desorden en su capacitación... este sistema de competencias es un Bench Marking entre las empresas del sector, pero como empresario yo diría y ¿yo que gano? esa respuesta no es muy clara, ¿yo que gano?... ‘te voy a dar buenos trabajadores’, yo los tengo, ‘vas a capacitar mejor’, yo capacito bien, lo que a veces nos preguntamos es: ¿no le estaremos haciendo gordo el caldo al vecino? ; ¿no le estaremos facilitando mejores trabajadores al vecino? ; ¿no le estaremos haciendo más apetecibles a nuestros propios trabajadores para que se los lleve la competencia? ; por eso somos cautelosos”.

La empresa participa en el subcomité de telefonía en el CONOCER, en opinión del coordinador de extensión de la empresa “... se hace evidente la cautela de todas las empresas o de muchas empresas. El subcomité no ha funcionado, de hecho, se han realizado 4 reuniones, con el interés de formalizar el subcomité, la penúltima reunión verdaderamente fue frustrante, porque estábamos tres personas, los que siempre hemos estado somos nosotros y siempre hemos manifestado nuestra disposición a participar, pero también nuestra reticencia a que no estén las otras empresas, porque si de por si siempre nos acusan de monopolio y de quien sabe que dominantes, bueno pues imagínate ahora que hay un subcomité en donde esta nuestra empresa nada mas, bueno pues vamos otra vez al mismo cuento, no tememos participar con nadie, pero no queremos participar solos, ni queremos llevar la batuta tampoco, queremos ser participes”.

Una de las principales discusiones con el CONOCER ha girado en torno a cómo constituir el comité, la primera propuesta que se analizo fue que se creara un comité de

telefonía “... en aquella ocasión externamos que telefonía era un concepto muy restringido para toda la actividad que realiza la empresa, que en realidad nosotros estamos en el mercado de telecomunicaciones, el cual es mucho más amplio que telefonía... el CONOCER recogió esto y se enfrentó con un problema muy grave, las telecomunicaciones son un ámbito tan grande que soñar con un comité de telecomunicaciones suena así como un proyecto que nació grande, y decidieron empezar un poco al revés, formar subcomités no tan grandes, ya con esta perspectiva, se nos invito a formar parte del de telefonía”.

Otros puntos que se han discutido en las reuniones del subcomité fueron en torno a la definición de telefonía y sobre la participación sindical en el proceso de construcción y validación de las normas de competencia laboral “... definir que es telefonía, decían: bueno a ver, ¿va a entrar todo lo que es telefonía? o nada más largas distancias, o nada más telefonía local, o la pública, o si tú mandas un fax ¿eso es también telefonía?, porque llamas por el teléfono’, nuestra postura es que lo que define eso es el producto final, todo aquello que el producto final es voz es telefonía, lo que no es así, no es telefonía, aunque se pase por una línea telefónica”.

“...la participación de los trabajadores... me parece que se originó la discusión porque se identifica a los trabajadores con sindicato de telefonistas, e interpreto que algunas empresas tienen cautela ante la participación posible del sindicato en el subcomité... entonces, el punto a discutir fue si se invita o no a participar a los trabajadores en el subcomité. Nosotros manifestamos lo siguiente: en esto de la competencia el sindicato y la administración hemos ido de la mano, a nivel personal, a mi se me haría hasta deshonesto decirle a mi contraparte, el sindicato, ‘no pues ahora yo ya me subí al tren y tu te quedaste abajo’, no me parece honesto y segundo les decíamos, yo no sé si sea bueno o malo, eso no es discutible aquí, pero el hecho de que 9 de cada 10 trabajadores telefónicos en este país pertenecen al sindicato y que una exigencia de todo este sistema de certificación es que los sectores involucrados tienen que ser participes, o sea no es la propuesta de un sector, porque si no están los trabajadores, bueno pues que se haga una propuesta patronal o gubernamental o que se yo, pero en realidad no es una propuesta de todo el sector, y el chiste es que todos los que participamos en el sector: educación, gobierno, empresa y trabajadores seamos participes en el proceso, no es posible que dejemos fuera a los trabajadores, decir que no participan los trabajadores o el sindicato... sino ¿qué clase de propuesta va a ser esto?”.

La posición del CONOCER de acuerdo con este funcionario de extensión de la empresa “... fue una posición neutral, en el sentido de que decía: ‘la propuesta es suya, ustedes son los que deciden’, no se mostró ni a favor ni en contra. Me parece una posición difícil la de ellos, pero igual que si quisieran ser simplemente congruentes con su propia propuesta metodológica, tienen que defender la participación de los trabajadores, pero también entiendo que la mínima insinuación de que están a favor de los trabajadores puede tener interpretaciones políticas bastante nefastas, entonces entiendo así lo difícil de su papel”.

En la empresa telefónica no se da capacitación por competencia laboral “como lo entiende el CONOCER, porque el requisito fundamental es el establecimiento de normas y la tradición capacitadora de la empresa ha sido mas bien orientada al puesto y a la categoría,

entonces, se rompe este concepto de competencia, de hecho es incongruente en la metodología que propone el CONOCER. Tendría que hacerse un 'desplumadero' en el concepto de escalafón y puesto. Aquí en la empresa esta intrínsecamente ligada la capacitación a los puestos, el curriculum que se hace, se hace de acuerdo a los puestos, de acuerdo a un escalafón, etc. Hay una relación contractual en términos de escalafones”.

Adaptarse a la metodología propuesta por el CONOCER, es otro punto conflictivo en la relación empresa-CONOCER, en el sentido de que se considera que “... elaborar el análisis funcional es muy problemático, tendríamos que sacar a la gente un tiempo de su ambiente de trabajo y es difícil... tenemos que hacerlo, de hecho el plan que tiene el sindicato resulta atractivo... y nuestra idea, como empresa, es que ojalá que en un plazo no muy largo hubiera un plan de competencia, donde la gente pudiera acceder y hacer su certificación, que es uno de los beneficios del sistema de competencias, donde puedo obtener una certificación sin necesidad de ir a un curso o algo por el estilo, para lo cual deben de tener su norma muy clara, sus evaluaciones muy claras y bueno, es todo un trabajo, pero si aspiramos a ello”.

b) Empresa acerera.

En esta empresa se han incorporado varias iniciativas de innovación como: la modernización de sus equipos, la automatización de estaciones de trabajo y de los sistemas de información y control de procesos; se implantó el ISO-9000, se aplicó una estrategia de 'outsourcing' y se ampliaron las tareas de los operarios, lo que demandó un nuevo perfil del trabajador.

Estos cambios arrojaron que la estrategia de capacitación de la empresa se inscribiera en un programa denominado “Nueva Organización del Trabajo”, para lo cual se modificaron los contenidos de la formación otorgada a los trabajadores.

Como resultado de esto, la estrategia de capacitación de esta empresa de tamaño grande, ha ido evolucionando y se sustenta en el desarrollo de tecnologías de aprendizaje, como un sistema de software para autoaprendizaje de acuerdo a las necesidades de la propia empresa y de desarrollo profesional de sus trabajadores.

El programa de formación de recursos humanos esta desarrollado de acuerdo a una matriz y una curricula, en la que cada puesto tiene por función dos aspectos que cubrir: los aspectos aula y los aspectos adiestramiento, los cuales tienen un conjunto de cursos acordes con la función que realiza el trabajador.

La operación del programa de formación se constituye de una parte técnica “en la que se ofrecen cursos de eléctrica, electrónica, mecánica, hidráulica, en distintos aspectos” y un programa institucional “que es para todos los trabajadores”. El programa institucional se derivo en la empresa, al encontrarse algunos 'huecos' en las habilidades y conocimientos de los trabajadores “... hicimos un análisis de cómo estaba nuestra gente y definimos algunos

parámetros para medir como estaba el grado de entendimiento de la gente... nos dimos cuenta que, dentro del entendimiento, nosotros teníamos aproximadamente un nivel de tercer grado de primaria promedio, aunque en papeles, traemos tercer año de secundaria, eso nos habla de que si bien no traemos un analfabetismo funcional, si traemos una carencia fuerte en el área de matemáticas, escritura y redacción... al hacer el análisis (nos remitimos) a las bitácoras... nuestra gente en todos los niveles redacta informes en las bitácoras, nosotros analizamos estos informes y no entendíamos siquiera la letra, ni las ideas... (nos dimos cuenta) que la gente podía leer ciertos informes técnicos, pero no los entendía, no los podía expresar, entonces optamos por tener un programa institucional”.

El programa institucional de la empresa se divide en dos áreas: el área básica y el área técnica o cultural. En el área básica, se abordan tres aspectos que son: lectura, redacción y estadística “... el área de estadística no la damos de entrada, sino que comenzamos con matemáticas básicas, recopilación de datos y viene lo que es estadística descriptiva, y por ultimo tenemos las 7 herramientas de interpretación... nosotros empezábamos al revés, le dábamos a la gente como interpretar un Ishikawua, como interpretar un Pareto, como hacer una gráfica de control, etc., pero no sabían hacerlo, es mas no sabían ni utilizar una calculadora, y gastamos enormidades de dinero tratando de empezar por arriba, porque creímos que nuestra gente tenia todos los conocimientos previos a estos procesos”.

En el área cultural se ofrecen cursos de capacitación relacionados con servicios, seguridad, cultura de calidad, ISO-9000 y QS-9000.

Para apoyar su programa de formación la empresa comenzó a vincularse con instituciones regionales de educación superior, el Tecnológico de Puebla (TP) y con la Universidad Tecnológica de Puebla (UTP), sin obtener los resultados y beneficios que se pretendían. Con la UTP se busco que esta Universidad otorgara una certificación de habilidades al personal de la empresa a través de que validaran los programas de capacitación de la empresa “... la idea era que nosotros pudiéramos dar programas institucionales de capacitación y esto equivaliera a un técnico, técnico avanzado o general en la UTP”. Esta propuesta surgió porque en la empresa se crearon nuevas calificaciones técnicas estructuradas en los siguientes puestos:

- Técnico especialista.
- Técnico avanzado.
- Técnico.
- Técnico general.
- Facilitador (categoría de ingreso a la planta).

La UTP hizo algunas propuestas, pero “no llegamos a mas, ya no se busco por la rigidez de los programas... llegaron a hacernos algunas propuestas pero muy cerradas, muy estructuradas, la gente tiene que tener esto, tiene que cursar esto, aquello, y ante la situación de nuestra gente, por su escolaridad, no lo logramos, entonces paro ahí el proyecto... no se lleo a nada... sus instalaciones son de primera, la UTP tiene tornos numéricos, tienen un

tablero muy bueno de hidráulica, traen buena tecnología detrás de ellos, pero no se adaptan a las necesidades de las empresas”.

Con el Tecnológico se tuvo el mismo problema “... maneja programas muy hechos, muy académicos, no traen mucha practica,... sus programas son sumamente rígidos”.

En esta búsqueda, entablaron una amplia colaboración en materia de formación de recursos humanos, con el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), pues consideran que este Instituto tiene “programas abiertos de aplicación técnica en soldadura, hidráulica y mecánica, en aspectos técnicos que requiere la empresa, hay mucha versatilidad con ellos... nosotros diseñamos las materias, establecemos los alcances y los objetivos de cada uno de los cursos, para que el personal vaya obteniendo ciertas habilidades para desarrollar, y el IMP se adapta a estas características... los beneficios que obtenemos con el IMP, es el tiempo de respuesta y la calidad de la instrucción, ellos dan practica y teoría y la facilidad de mover los programas a las necesidades de la empresa”.

Su sistema de formación se ha ido transformando, en la actualidad se están incluyendo materiales autodidactas “... porque la búsqueda es que esto sea un sistema autónomo, que la persona autodidácticamente pueda meterse a estudiar sin necesidad de tener un instructor, llámese a través de un sistema multimedia o a través de un sistema tradicional con manuales que se llevan, los estudian y los regresan, y después presentan su examen y demuestran los conocimientos aula y finalmente, se van al área, fuera de horas de trabajo, y cubren la parte practica”.

El mantener una fuerte inversión en capacitación y tener desarrollada una estrategia de formación que responde a las necesidades de la empresa y diseñada por personal especializado, con apoyo de consultores externos y el IMP, es el principal argumento para no recurrir a programas como CIMO y PROBECAT, a pesar de que el programa CIMO tiene dentro de sus objetivos apoyar proveedores de empresas grandes, con la finalidad de fortalecer su posición en el mercado a partir de un mejor encadenamiento productivo, se tiene la visión de que “... la STyPS no te da lo que tu quieres, siempre se ha pensado que la STyPS esta bien para aquellas empresas que no tienen recursos nosotros invertimos en capacitación... nos damos el lujo de contratar a la mejor institución y no a la STyPS, aunque se que en este momento la STyPS ya esta brindando muy buenos apoyos”. A los proveedores, “... hablarles de programas de capacitación de la STyPS a tus proveedores, es casi decirles que vas a meter a la policía a su casa, tu llegas a la empresa con credencial de la STyPS y no te dejan entrar”.

Este tipo de argumentos, que no solo se presentan en esta empresa, requiere de los promotores de CIMO una capacidad y sensibilidad de acercamiento a las empresas, que permita ir desterrando la mala imagen de los programas que maneja la STyPS de asistencia y capacitación hacia las empresas.

Esta empresa tampoco basa su estrategia de capacitación en la oferta publica de educación, la única vinculación que se tiene con estas instancias es contratar personal egresado de CECATIS y CEBETIS “... pocos de nuestros trabajadores, son de CONALEP,

porque pensamos que la carrera profesional que tienen ellos es mas bien como buscando autoempleo. Los CECATIS y CEBETIS son más amplios, tienen mas practica... se toma la decisión de contratar gente de CECATIS y CEBETIS por la preparación que tienen, la preparación técnica, pero no tenemos cerrada la posibilidad de que llegue una persona que haya estudiado la preparatoria y la contratemos, de hecho los contratamos... ¿Porque CECATIS y CEBETIS? porque traen la preparación tecnológica, la parte técnica de la especialización que requerimos”.

Los CECATIS cuenta con especialidades de electricidad; electrónica y maquinas herramientas, que son especialidades altamente demandadas en esta empresa, razón por la cual se justifica su iniciativa de contratar egresados de esta institución. Sin embargo, conviene aclarar que su vinculo no se establece a partir de un convenio con este centro de capacitación para el trabajo industrial.

c) Empresa de productos electrodomésticos.

Las innovaciones tecnológicas y de organización de la producción que se han desarrollado en esta empresa son: modificación de los diseños de los empaques; cambios en los productos; introducción de tornos CNC; transformaciones de las maquinas de plástico; implantación de control estadístico de proceso; cero defectos y calidad total.

Estos cambios no han generado que la estrategia de capacitación evolucione, al partirse de la premisa de que los supervisores son los que se tienen que capacitar, para que después ellos “... de manera informal, hagan un efecto multiplicador”.

Esto, de alguna forma, ha creado una inercia en la que al trabajador no se le dotan de nuevas aptitudes para la comunicación; la solución de problemas; el trabajo en grupo o nuevas herramientas técnicas “... no se ha crecido en estos aspectos, tenemos supervisores que llevan muchos años en la organización, 20 años, esto de alguna forma ha creado una inercia, se han creado grupos informales de trabajo... y además, tenemos la negativa de algunos supervisores a formar a los trabajadores, pues ellos fueron trabajadores y dicen: ‘esto me llevo como 10 o 15 años aprenderlo’ y no tan fácilmente lo transmiten al resto de los trabajadores”.

Esta empresa considerada en el rango de las empresas grandes, por el numero de personal que labora en ella, no ha desarrollado un programa interno de capacitación consistente para sus trabajadores, si bien se apoya en algunos organismos públicos de apoyo a la capacitación y en un centro de formación, no tiene elaborada una estrategia real de formación de recursos humanos ”... la capacitación se otorga principalmente dentro de la empresa... a pie de maquina, no tanto que se tenga un curso elaborado... la formación la dan los supervisores... ellos realmente hacen los cambios, son la parte fundamental de la estrategia de capacitación”.

En algunas ocasiones, la empresa recurre al Centro de Estudios Tecnológicos México-Alemania (CETMA) de la Secretaría de Educación Pública y de la Cámara México-Alemana. Con ellos se capacita “al personal de nuestra empresa en cuestión de fundición, mecánicos industriales y electricistas... el CETMA tiene cursos de 200 o 300 horas, son cursos largos... mandamos trabajadores en activo, sobre todo en el área de electrónica e hidráulica”.

A nivel técnico el Centro de Estudios Laborales Mexicanos (CELAMEX), que es un centro particular, de religiosos “... nos manda buenos torneros”. En este mismo sentido, de obtener trabajadores con cierta calificación, la empresa recurre a los servicios del PROBECAT, programa que en opinión del Director de Recursos Humanos de la empresa se ha flexibilizado “... este programa en sus inicios, nada más iba a la micro, pequeña y mediana empresa, y ahora ya se está manejando en la gran empresa, fue una acción muy acertada por parte de la STyPS para manejar este programa. Con ellos estamos trabajando programas específicos... tenemos troqueladores que salieron con una beca PROBECAT... sin embargo, solicitamos gente calificada y no hay ‘en el mercado’... para cubrir esta ausencia de trabajadores, seleccionamos muchachos que hayan ido al CONALEP, que tengan algún estudio, sobretodo que sepan la cuestión de aritmética elemental bien... los adiestramos en la empresa y le solicitamos la beca a PROBECAT para estos aprendices... de esos escogemos a los más capaces, si por ejemplo tenemos 10, escogemos 5”.

Con el programa CIMO no se tiene relación, “sobre todo porque somos empresa grande y CIMO llega exclusivamente a la pequeña y mediana empresa... nosotros estamos desarrollando un programa de proveedores... y sé que podría acceder a un programa de desarrollo de proveedores con CIMO, lo que pasa es que los empresarios oyen STyPS y creen que es un verificador, entonces les dices: ‘oye te voy a mandar un programa CIMO’ y te preguntan: ‘¿de quien es?, ¿es de la STyPS? entonces no, espérate’... oyen STyPS y dicen: ‘me vas a mandar a un inspector, no mejor ahí muere’, tenemos la imagen de la STyPS como un fiscalizador, un vigilante... y no queremos participar, porque STyPS significa que nos mandan una inspección, nos mandan otra... STyPS es una barrera psicológica tremenda... todavía muchas empresas no saben las bondades del programa CIMO”.

Cambiar esta cultura de inspección es uno de los desafíos que enfrentan programas como CIMO y PROBECAT, para lo cual se requiere, como lo señaló este industrial, promover la calidad del servicio prestado, sus puntos nodales y la efectividad (con casos demostrativos) de las intervenciones de estos programas.

d) Empresa azucarera:

En general, las empresas de este ramo del azúcar, no mantienen una tradición de capacitación por diversas razones: la existencia de un fideicomiso denominado Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA), el cual a decir de los representantes de empresa “no respondía a las necesidades de formación que se requerían en la industria, a pesar de contar con un amplio catálogo de cursos... y solamente un porcentaje muy pequeño de

trabajadores asistió a este instituto, debido a que implicaba un traslado del trabajador al lugar, lejos de la mayoría de los ingenios, donde se encontraba el Instituto”; la baja escolaridad de sus trabajadores que “en promedio tienen hasta el tercer año de primaria y muchos no saben leer, ni escribir”; al poco interés que existe para formar a sus trabajadores “... la mayoría de ellos siempre han estado en contacto de una u otra forma con los ingenios y las tareas que realizan las iban aprendiendo en la práctica” y a la existencia de un sistema escalafonario que dificulta que se prepare a los trabajadores en una especialidad “... el trabajador asciende en el escalafón de acuerdo a su antigüedad, pero va cubriendo puestos vacantes por ausentismo, de acuerdo a su nivel en el escalafón y puede transitar en una semana de un área a otra dentro del ingenio, aun cuando no tenga los conocimientos necesarios para desempeñar estas labores”.

Actualmente, con la desaparición del ICIA, los mismos ingenios son los encargados de impartir la capacitación a sus trabajadores, razón por la cual la empresa aquí estudiada inició una intervención, desde el componente de la demanda, para identificar competencias laborales de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa y desarrollar una estrategia de capacitación basada en competencia laboral.

Este proceso de intervención a profundidad ha sido desarrollado conjuntamente entre CIMO y la OIT y descansa en varias fases:

Identificación del contexto en el que se mueve la empresa, para lo cual se definen sus avances en 21 indicadores de productividad y competitividad agrupándolos en las siguientes áreas:

- Tecnología de producto y proceso.
- Gestión de producción.
- Organización del trabajo.
- Gestión de Recursos Humanos.

Identificación de problemas que tiene la organización a partir de talleres en los que participan representantes de la empresa y los trabajadores, aplicando la Metodología de la Visualización.

Definición de los objetivos de la empresa y de los departamentos que la componen, determinándose indicadores de medición de mejoramiento de la productividad, para permitir a la empresa visualizar los avances que en la materia se van logrando.

Los objetivos e indicadores a su vez, permiten a los trabajadores y representantes de la empresa ir reconociendo las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios para lograr los resultados de mejoramiento de la productividad y la competitividad en la empresa, conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que se transforman en los elementos de la norma de competencia y en programas de capacitación basados en competencia laboral.

La introducción de un sistema de competencias laborales en el ingenio ha puesto a la capacitación en la agenda de sus acciones. Al inicio de este proceso, el Director de recursos

humanos del corporativo se preguntaba "... ¿hacia dónde vamos a ir ahora... qué resultados obtendremos de este proceso de construcción de la competencia laboral en el que estamos inmersos?... las respuestas, que pienso debemos obtener, son una propuesta concreta y resultados inmediatos, porque de otro modo el proyecto de competencias no se correspondería con la situación crítica que vive la rama. La viabilidad, del proyecto, depende entonces de la capacidad de responder a esa demanda clara y urgente, a pesar de que reconozco que la introducción de una gestión por competencia laboral es un proceso largo".

La relación que se mantiene con CIMO, a pesar de ser esta una empresa grande, se genera en el hecho de que dentro del programa CIMO se tiene contemplada una vertiente de apoyo a estudios piloto de competencia laboral, en la cual el apoyo económico de CIMO es del 60% de los costos de instrucción y los materiales didácticos generados.

Este tipo de apoyos por parte de CIMO, se concretan porque a CIMO le compete un papel importante en el desarrollo de las competencias desde la perspectiva de la demanda y a nivel de empresa, con la finalidad de experimentar metodologías para identificar las normas de desempeño, la construcción del curriculum, el plan de evaluación, la formación basada en competencias y la certificación y al mismo tiempo, demostrar que el sistema de competencias laborales es un instrumento viable para el desarrollo del recurso humano en la empresa.

Con CIMO, en esta vertiente, "... hemos mantenido una relación fructífera, con sus consultores y el apoyo de la OIT, logramos establecer un primer programa de capacitación para los trabajadores, en el cual, a partir de los problemas que los mismos trabajadores fueron identificando se estructuró una serie de cursos que comprendían: lubricación; empaques; medición y una introducción al proceso general de producción de azúcar, ¿porque estos temas?, bueno porque eran puntos críticos que generaban tiempo perdido; perdidas en sacarosa y otros que teníamos que resolver".

En este proyecto piloto se demuestra que la gestión social participativa del programa CIMO es viable, al tomarse en cuenta para la construcción del plan de capacitación la experiencia en el trabajo y la capacidad de innovación de las personas, los apoyos del programa han tenido como eje central la participación de los recursos humanos de la empresa en el mejoramiento de su desempeño tanto individual, como en el logro de la mejora de la productividad.

En la construcción de un modelo de capacitación basado en competencia laboral, se elaboro el mapa funcional y los primeros elementos de competencia con sus criterios y evidencias de desempeño, sin embargo aun persistían algunas dudas sobre los beneficios del proyecto "... ¿y ahora qué?, la descripción de competencias laborales es muy bonita, pero ¿quién y cómo se va a utilizar?, ¿se quedará en el escritorio? ¿cómo se convierte en un instrumento práctico de gestión inmediata y permanente del personal?. La respuesta, que me dieron los responsables del proyecto es que esta descripción de los elementos de competencia laboral servirá de base para las guías didácticas y para definir los mecanismos de evaluación; lo que deberá mostrarse en los próximos meses como una propuesta viable".

Actualmente, de acuerdo con el superintendente de fabrica de este ingenio, "... nos dimos cuenta de que la competencia laboral debería ir 'bajando' vía el supervisor, para llegar al trabajador... esto implicó que tuviéramos que ir formando a los supervisores para asumir un nuevo rol y que se tuvieran que uniformar los criterios de desempeño esperado de los trabajadores... y esto se logra cuando se transforma a la competencia laboral en un instrumento práctico de gestión diaria en la operación de la planta, proceso que si bien no hemos concluido, si tiene avances significativos que nos han arrojado buenos resultados".

En este proceso de evolución y debido al señalamiento del superintendente, se están construyendo las competencias de los supervisores, "... con el apoyo de CIMO y los contactos que teníamos con el Centro de Investigación y Aplicación Tecnológica de Querétaro (CIATEQ), comenzamos a formar a los supervisores en temas técnicos como alineación, soldadura, turbinas, empaques, que permitieran al mismo tiempo que los supervisores se encargaran de explicar y a apoyar a sus respectivos grupos de trabajadores los elementos básicos de este tipo de aspectos".

El apoyo que CIMO a otorgado a la empresa para el desarrollo de este proyecto piloto de competencias laborales, ha sido fundamental ya que "sin este apoyo y la asistencia técnica que nos han brindado, consideramos que no hubiera sido posible el generar nuestra propia estrategia de formación de recursos humanos".

Con el CONOCER no se mantiene una relación estrecha, al ser este un proyecto piloto desde la demanda, sin embargo, se ha colaborado con el CONOCER "... en la fase de validación de la competencia laboral a nivel de rama, pero consideramos que el proceso que hemos seguido hasta el momento con CIMO, nos es de mayor utilidad, porque si bien reconocemos el esfuerzo del CONOCER, consideramos que sus normas son muy generales, lo que no obstaculiza que en un momento dado, podamos sujetarnos a estas normas... por el momento, la construcción de las normas en la empresa es lo que nos ha permitido construir y gestionar nuestra propia estrategia de capacitación".

En una fase del proyecto se considero la posibilidad de recurrir al Programa PROBECAT, al ser esta una industria de ciclos agrícolas, por el insumo que es la caña de azúcar, y una parte de sus trabajadores al termino de la zafra no tienen empleo dentro del ingenio "... se considero la posibilidad de buscar una beca con PROBECAT para formar a estos trabajadores que eventualmente quedan fuera de la nomina... pero la mayoría de ellos emigra hacia los Estados Unidos y es muy difícil retenerlos para acciones de capacitación".

También se tiene contemplado recurrir a instancias como el Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA) para permitir a los trabajadores interesados en concluir sus estudios de primaria acceder a esta institución. Con instituciones de educación pública, la vinculación "... es muy difícil por el tipo de maquinaria (muy antigua y especializada) que se tiene en el ingenio... creemos que para ellos (CECATI, CONALEP, DEGETI) es bastante problemático acercarse a nuestras necesidades, además por el tipo de trabajadores que tenemos (de baja escolaridad) y generalmente estas instituciones piden ciertos pre-requisitos académicos".

e) Empresa de artes gráficas.

En esta empresa la estrategia de capacitación se basa en considerarla como una necesidad, como una inversión, sobretodo cuando se adoptan sistemas como el ISO -9000 y se modifican las políticas de calidad de la empresa. Por lo cual su política de formación de recursos humanos a evolucionado en los contenidos de los cursos de capacitación.

La evolución de sus practicas de formación de recursos humanos se genera principalmente por la innovación tecnología y la introducción del sistema ISO-9000. En el primer aspecto, con la introducción de maquinaria de tecnología de punta que sustituyo a tres maquinas, se genero la necesidad de reubicar al personal operario "hacia el área de calidad" y dotarlo de nuevas funciones "por un lado supervisan la producción reportando a calidad y a producción y por otro apoyan en tareas de producción directamente". Esta reubicación del personal permitió al mismo tiempo, evitar recortes de personal y modificar los horarios de trabajo, al pasarse de tres turnos a dos, en los que los trabajadores laboran "... 4 días de la semana de 7:00 a 19:00 y descansan 4 días. Hay dos grupos de trabajo: los que están trabajando 4 días y los que descansan 4 días... esto ayudo a la compañía a la eliminación del tiempo extra".

La introducción de esta maquinaria implico que se tuviera que dotar de nuevas habilidades a los trabajadores, "... se le dio oportunidad de desarrollarse a algunas personas para operar la nueva maquina".

ISO-9000 por su parte, si bien no implico un proceso de capacitación para su implantación, si genero que a los trabajadores se les indicara de manera informal, a partir de platicas impartidas por el Director General de la empresa, cuales eran los objetivos de ISO-9000 y la política de calidad que se iba a seguir en la empresa.

La estrategia de capacitación de la empresa se sustenta principalmente en que los trabajadores adquieren habilidades y aptitudes técnicas a partir del puesto de trabajo que desempeñan y la instrucción se otorga a pie de maquina, "... no todos lo trabajadores tienen que tomar la misma capacitación, porque no le puedes dar el mismo curso al de fotolito que trabaja en la elaboración de laminas y de negativos, que al que opera las maquinas, o a los de corte... la capacitación que consideramos como mas importante para elevar el potencial productivo de los trabajadores, es la que se realiza a pie de maquina, para lo cual se recurre a los proveedores de tecnología de la empresa". Este adiestramiento se complementa con la participación de los trabajadores en cursos de acuerdo a su puesto, que generalmente se otorgan fuera de la empresa.

Para diseñar y llevar a cabo su programa de capacitación, la empresa de artes gráficas recurrió a CIMO en 1988, a través de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, el apoyo se busco porque "... muchas veces las empresas en las artes gráficas no saben por donde empezar la capacitación... antes, la Unión de Litógrafos tenia su propio centro de capacitación, algunos socios donaron maquinaria, pero no funciono muy bien, el equipo era muy viejo, se

contrataron instructores como tipo maestros y no funciono, y se quedo la espina de que se tenia que hacer algo y se dio la relación con CIMO”.

CIMO estaba apoyando a la empresa con el 50%, “... pero sus porcentajes varían, cuando comenzamos nos estaba apoyando con el 70%, en un periodo de 4 años, y cada año iba bajando su porcentaje de apoyo, hasta llegar a 35%, pero programaron otra etapa, reajustaron sus porcentajes y ahorita es la tercera etapa y volvieron a subir el porcentaje de apoyo, estamos nuevamente en 50%”.

El apoyo de CIMO a esta empresa se centra básicamente en la capacitación hacia los trabajadores y mandos medios, pero “... también se otorgó en el proceso de certificación ISO-9000”.

Esta readecuación en los porcentajes de apoyo de CIMO, así como el que la intervención se haya podido ajustar para dar asistencia en la certificación de ISO-9000, se debe a la propia flexibilidad y dinámica interactiva que sigue el programa, lo que permite algún grado de libertad para reinterpretar las metas en el camino.

Esta empresa recurre al Centro de Estudios de Formación Tecnológica e Industrial (CEFETI), que es una institución educativa que depende de un patronato coordinado por industriales de artes gráficas.

Este centro es una escuela de artes gráficas que en opinión de la Gerente de Sistemas de Calidad de la empresa responde a los requerimientos de las empresas de las artes gráficas “... la Unión de Litógrafos de México intervino para adecuar los programas de estudio, para satisfacer las necesidades de la industria gráfica, para que las empresas recibieran gente preparada de acuerdo a sus necesidades... la Unión realiza un evento que se le denomina semana de la capacitación, los recursos que se obtienen, después de gastos, son donados al CEFETI... Otra forma de apoyar al CEFETI, es a través de la elaboración de videos y libros para la formación autodidacta”.

El CEFETI a su vez, provee de alumnos a las empresas para que realicen su servicio social, son alumnos becados, las empresas de la Unión se comprometen a que durante un año tienen uno o dos alumnos becados por parte del CEFETI, la forma como opera la beca a los alumnos es que la empresa da una aportación y “el CEFETI como es una escuela de alumnos de bajos recursos económicos, les da otra parte de la beca a los alumnos, la escuela se sustenta de las aportaciones que hacen los socios”.

El contar con este centro de formación apoyado por la Unión de Litógrafos, limita el acercamiento hacia otras instituciones de educación técnica. Otro factor que genera esta escasa vinculación es que en algún momento se intento tener un acercamiento con los CETIS, que tienen la materia de artes gráficas, pero en opinión de la Gerente de Sistemas de Calidad de la empresa “... fuera del CETIS de Querétaro y el de Tlanepantla, ningún CETIS esta capacitado para dar clases de artes gráficas, la

verdad nunca pudimos hacer nada, le invertimos tiempo y esfuerzo en visitar a las empresas, se les explico la vinculación que queríamos tener con el CETIS para tener un apoyo mutuo, para formar técnicos en artes gráficas. El CETIS quedo de enviar sus proyectos, sus programas y nunca los enviaron”.

Probablemente otra razón de la falta de relaciones con estas instituciones de educación técnica se deba a que “hay muy pocas escuelas que tienen carreras para artes gráficas, algunas tienen una materia dentro de su curriculum, pero no lo tienen como una especialización, el CEFETI es el único que lo tiene como carrera terminal”.

Otro motivo del escaso acercamiento hacia este tipo de instituciones es la mala concepción que de ellas se tiene, entre los argumentos para no vincularse con CONALEP está el señalado por la Gerente de Calidad de esta empresa, quien considera que es “una escuela que no funciona, mi experiencia con esta institución es que como manejamos una bolsa de trabajo, le explicamos a CONALEP que queríamos colocar gente en las empresas de artes gráficas y CONALEP nos envió cerca de 200 personas, a nivel secretarial inclusive, y de todos no se hizo uno. Esto como resultado de que considero que la escuela no prepara bien a sus alumnos”.

f) Empresa de corsetería.

La crisis de 1994 obligó a esta empresa a considerar la posibilidad de cerrar debido a que su mercado se contrajo de manera considerable “... la gente no compra estos productos cuando sus ingresos bajan... como no se ven, prefieren gastar su dinero en cosas que consideran más elementales”, de hecho, la falta de recursos económicos y la imposibilidad de tener acceso a créditos a impedido la modernización tecnológica, la empresa nace en 1991 con maquinaria antigua.

Actualmente, en opinión de su asesor, “... la situación esta cambiando y esto nos ha permitido pensar en transformar nuestra empresa, si bien no con inversión en maquinaria, que nos hace falta, si en la forma de trabajar”. Se ha modificado la organización de la producción, “... antes se tenían las maquinas en línea y ahora están organizadas por módulos, se tenían inventarios en cada maquina y cantidades de trabajo ‘atorado’ en cada maquina, las mesas estaban llenas de trabajo a medio terminar o a medio empezar, ahorita solo hay producto terminado, material que se esta preparando para lo que se va necesitando, va saliendo producto terminado, cuando llega a la ultima maquina ya esta terminado la prenda totalmente... se produce en pequeños lotes... el espacio también se modifíco, ahora se requiere menos espacio para el taller”.

Estos cambios han demandado un nuevo tipo de calificación de las trabajadoras, “... ahora trabajan en equipo, resuelven problemas y pueden estar en una u otra maquina... estamos incluso comenzando a capacitar a nuestras trabajadoras”.

El interés por la capacitación en esta empresa pequeña, recién se inicio como un proceso, anteriormente solo se daba una inducción a la trabajadora de nuevo ingreso, su estrategia se basa en capacitar al personal a pie de maquina y hacerlo multihábil, "... empiezan por conocer la maquina y a controlarla, conforme se van metiendo las piezas que son pequeñas hay que tener control sobre el pedal de la maquina, ir conociendo las diferentes piezas de la prenda para saber como van, porque no se identifican tan fácilmente en el brassier. Empiezan por una maquina, y hemos procurado que todas las muchachas sepan manejar todas las maquinas, porque anteriormente se acostumbraba una especialista por maquina, pero si no venía ya no había quien hiciera ese trabajo, quizá por ser tan pocas procuramos que todas aprendieran a usar todas las maquinas... las podemos cambiar a la maquina que sea necesaria, según el trabajo que sea".

El ser una empresa pequeña no le ha permitido tener un programa de capacitación amplio, pero si le permite, en opinión de la administradora de la empresa y dada la estrategia de CIMO, recurrir en busca de apoyos a este programa. Esta empresa antes del apoyo CIMO, no había introducido cambios en sus formas de producir, ni mucho menos había contratado los servicios de consultores para desarrollar asistencia técnica, porque estas actividades "generalmente tienen un costo, que por nuestra falta de liquidez nos impide tomarlos. Un taller con un costo, aunque el costo sea bajo, cuando no se tiene dinero, se hace elevado, por eso no habíamos tomado ninguno".

La empresa a partir de unas conferencias impartidas por SECOFI, conoció el programa COMPITE "... lo que nos llamo la atención de este programa fue que no se requería inversión para modificar las formas de producir, y que en un taller de cuatro días podíamos cambiar y aumentar nuestra productividad... ahí nos dijeron que podíamos recibir el apoyo de CIMO para implantar el programa COMPITE en la empresa... fuimos a ver al promotor de CIMO y el nos esta ayudando tanto con asesoría, como supervisando lo que hemos hecho con COMPITE". Con el taller COMPITE la empresa obtuvo beneficios de corto plazo: aumento en productividad, en tiempo de respuesta, en espacio del taller, con solo modificar su 'lay-out'. La vinculación con la mejora de productividad de la empresa es clara en esta intervención de CIMO.

El avance en productividad, como se anota en documentos de CIMO, no es resultado únicamente de la voluntad de la institución (CIMO), sino producto de una labor conjunta entre tres actores: la empresa, el promotor del programa y el ofertante de consultoría y capacitación.

Como parte de los objetivos que persigue CIMO, en el sentido de que el referente de la capacitación es la organización en su totalidad, actualmente se esta en un refuerzo de consultoría para la administración, "... porque también la administración necesita planeación estratégica y administración para continuar y salir adelante".

Antes esta empresa no había recurrido a CIMO porque "solo teníamos sobre CIMO información muy escueta y un poco ambigua, no estaba muy claro eso de que se apoya con un porcentaje, por eso nunca habíamos llamado para ver de que se trataba y además estábamos

muy ocupados tratando de sobrevivir como para ponernos a buscar quien nos apoyara... y aunque CIMO nos hubiera dado el apoyo en esa época de severa crisis en la empresa, nosotros no podíamos pagar el otro porcentaje... el apoyo llego en el momento preciso”.

En opinión del asesor de la empresa de corsetería, no se recurre a otras instancias de capacitación porque “no hay en México, ahorita en costura, excepto la cámara que tiene un taller de capacitación en costura... las organizaciones que conocemos no imparten capacitación para costura industrial, es difícil pedir un capacitador... una vez nos visitaron de la DGCP de la STyPS y no tenían capacitadores para esta rama, entonces nosotros hemos adiestrado a nuestro personal... tampoco conocemos quien de capacitación directa para mejorar la calidad de nuestra gente, no la hemos obtenido, la estamos buscando”.

Con PROBECAT, la empresa de corsetería esta viendo la posibilidad de tener una participación “a partir de la intención de ampliar las plazas dentro de la empresa, con PROBECAT queremos que se nos forme gente a nivel técnico en costura... la relación con este programa es una iniciativa que esta empujando el promotor de CIMO que nos asesora”. En su proyecto de incrementar el número de personal, la empresa tiene contemplado recurrir al DIF quien maneja una agencia de colocación para discapacitados, “... y existe la posibilidad de que contratemos gente con problemas acústicos, dado que ya tuvimos la experiencia con dos chicas sordas y fue una buena experiencia”.

Dentro de este mismo proyecto de ampliación del personal se tiene contemplado recurrir a los CECATIS, que tienen la especialidad de confección industrial de ropa “... es otro centro que puede proporcionar gente con calificación para la costura... otro proyecto que tenemos contemplado es formar a una de las trabajadores como mecánica de mantenimiento... y ahí estamos en relación con la gente del Instituto Nacional Indigenista (INI), donde hay personas que están capacitando en costura, un grupo de Mazahuas, y también tiene dentro de su cartera de cursos el de mantenimiento para este tipo de maquinas”. Todas estas posibilidades se abren por la vía del consultor de CIMO quien los asesora y proporciona la información sobre este tipo de cursos de capacitación.

5. Organizaciones Sindicales

a) Confederación de Trabajadores.

Las practicas de formación de esta central sindical se dirigen a la formación de cuadros sindicales, uno de sus principales objetivos es ir generando dirigentes sindicales con una visión estratégica que permita su participación en temas como la productividad; las relaciones laborales; la negociación y las tendencias del mundo laboral, entre otros.

Su estrategia se puede considerar con una tendencia de evolución, al ir incorporando temas, que a consideración de sus agremiados, les permitan hacer propuestas concretas al

respecto "... buscamos participar activamente en la generación de propuestas de mejoramiento de la calidad y la productividad... el tema de la productividad, por ejemplo, es un tema difícil y complicado y hasta hace unos tres o 4 años, era totalmente ajeno al discurso y a la práctica de los sindicatos, poco a poco nos hemos ido introduciendo en esta acción y en algunos niveles nos hemos sensibilizado, y efectivamente tenemos que aportar para ir generando las bases de esta cultura de participación, compromiso, registro, medición y distribución de la productividad".

No obstante, se reconoce que hay dificultades para avanzar, pues existen "... diferentes tipos de empresarios, desde los dispuestos a aceptar las propuestas sindicales, hasta aquellos totalmente contrarios a abrir la participación sindical en este terreno... podemos contar desde los que han visto con buenos ojos y están en la disponibilidad no solo de dejar dar los servicios y permitir promover la capacitación de este tipo, sino incluso de participar conjuntamente con los trabajadores para generar este tipo de capacitación. Otros la ven de manera diferente y hasta los recalcitrantes que se burlan, lo consideran como una pérdida de tiempo".

Esta confederación de trabajadores tiene como parte de sus actividades fundamentales la educación de los representantes sindicales afiliados a esta central, para lo cual mantiene "... un proceso de elaboración de nuevas concepciones educativas; de desarrollo de una estrategia educativa flexible y moderna que interactúa con las nuevas realidades; de articulación de un sistema de relaciones educativas con organismos de apoyo y solidarios; de profesionalización de los servicios y oferta educativa; de construcción de un modelo operativo e instrumental ágil; de promoción de una red educativa confederada con los apoyos técnicos, materiales y humanos propios de las regiones y organizaciones; y en fin de darle sustento y futuro a la gestión educativa sindical" (Informe de actividades educativas 1997).

Bajo estas premisas, la dirección de capacitación de esta confederación, ha logrado enlaces con diversas instituciones para apoyar sus actividades de capacitación. Por un lado con instituciones de educación superior como es el caso del Instituto Politécnico Nacional (IPN), institución que a partir de un convenio firmado con esta central sindical colabora con sus dirigentes para introducirlos en "... nuevas formas de capacitación en base a las nuevas tecnologías de la educación. Las modalidades de estos apoyos van desde lo que se llama educación a distancia que son videoconferencias y teleconferencias", para lo cual en la Secretaría de Educación de esta central se tiene instalada una señal receptora vía satélite.

Una de las limitantes de las videoconferencias, desde el punto de vista de responsable de capacitación sindical es que estas "van dirigidas a todo el público, una de las características de este programa es que el auditorio es muy amplio, esta dirigido a diferentes sectores y los temas son de carácter general, no son exclusivamente sindicales, esa ha sido una de las limitantes que han imposibilitado que este programa tenga mayor impacto y cobertura entre los agremiados a esta central".

Otra modalidad de apoyo es la capacitación presencial, mediante la cual el IPN aporta instructores para desarrollar cursos de capacitación directa, estos cursos se dan a partir de un

catálogo de cursos en el que hay aspectos de tecnología, de computación, de relaciones humanas y de productividad.

Esta central sindical también se acercó a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pero no logro concretar un apoyo debido a que “ha habido muchos cambios en la dirección tanto de esta central sindical, como en la UNAM y se ha perdido mucho el contacto”.

La Dirección de capacitación de esta central sindical reporta que en 1997 se han incrementado las actividades educativas “... se han llevado a cabo 147, de las cuales 71 han sido cursos-taller; 20 seminarios; 4 diplomados (3 módulos cada uno); 28 video conferencias; 2 cursos; 5 talleres; una jornada de orientación; una asamblea nacional y otra estatal” (Informe de actividades educativas 1997). Para lograr estos resultados, la confederación recurre a los apoyos en capacitación brindados por diferentes instancias de educación y capacitación.

Con CIMO, los apoyos son básicamente orientados a la modernización de las relaciones laborales, a la sensibilización de los conceptos de calidad y productividad y a la generación de algunos indicadores e instrumentos para la medición de la productividad. El apoyo económico CIMO es de 70% para dos rubros: honorarios de instrucción y materiales didácticos. Los cursos normalmente están orientados hacia las ciudades con mayor concentración de trabajadores y especialmente al sector industrial.

De acuerdo con el responsable de capacitación sindical de esta central de trabajadores, una de las principales ventajas que se tiene con los cursos apoyados por CIMO es la “... libertad para que nosotros programemos tanto los eventos como los contenidos,... pero (por otro lado) también hay una cierta burocratización de la gestión de los programas, (en el sentido de que) las gestiones, solicitudes y formatos que hay que cubrir nos ocupan una parte del tiempo previo al evento, durante el evento y posterior al evento y que incluye la firma de diferentes personas de estos formatos”.

En este sentido, desde el punto de vista sindical, es que en un programa como CIMO, no se tiene muy clara la participación de los sindicatos, por lo cual es necesario “... adaptar desde sus propios formatos que están destinados al empresariado, se tienen que adaptar a los contenidos, a los estilos y a los tiempos de los organismos sindicales... existe la necesidad de que en un programa de formación que apoya el Banco Mundial (CIMO) orientado hacia la modernización de la pequeña y mediana industria, pues también fueran los sindicatos en mayor medida, como agentes importantes del sector productivo, elementos que estuvieran aun mas beneficiados por ese tipo de apoyos”.

Dentro de esta misma estrategia de articulación de un sistema de relaciones educativas con organismos de apoyo y solidarios, otro programa que apoya la formación sindical es el establecido por la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), “este programa tiene una gama más amplia de temas y contenidos, al igual que con CIMO esta la vertiente de los temas de calidad y productividad, pero tiene otros ámbitos como el de la

planeación estratégica, formación de instructores y un derivado del primer tema de la productividad que es la calidad en los servicios”.

Una de las diferencias con el programa CIMO es que en esta vertiente se aportan los instructores, la Dirección de Productividad de la DGCP cuenta con instructores internos preparados para dar esta temática, sin embargo, el responsable de capacitación sindical de esta central señaló que “... eventualmente no nos satisfizo el perfil de sus instructores, muchos de ellos están hechos a un enfoque muy rígido, académico y poco cercano a las necesidades del sector (sindical), pero al paso del tiempo ha habido cambios en los responsables y también en algunos de los criterios, hay más flexibilidad”.

Existe una instancia mas en la que esta confederación podría buscar asistencia técnica para la formación de sus cuadros sindicales, el COMEPROC, pero en opinión de este funcionario sindical, “este Consejo inició con grandes planteamientos, propuestas y temas de trabajo, que consideramos no se han cumplido plenamente en la practica... creemos que fue un planteamiento a nivel discursivo, que no ha tenido operativamente mayor actividad”. La razón de esto, es que de acuerdo con el entrevistado, “no se plantearon instancias operativas para la realización de este programa, sino que se comisionó a responsables que ya estaban comprometidos en otros programas y no se generó una infraestructura, un presupuesto, un programa operativo, que le diera espacio real de actuación... Por otro lado, muchas de las iniciativas que ahí se promueven han sido abordadas por otras instancias o por otros actores y sectores... por lo tanto, el COMEPROC quedó a nivel de buenas intenciones, como otros muchos programas”.

Como parte de su política educativa, se apoyan en otras instancias gubernamentales como el Instituto Mexicano del Seguro Social con el objetivo de generar una orientación y divulgación hacia los trabajadores en torno a diferentes áreas del sector salud y de la seguridad social. En organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para desarrollar programas estratégicos de formación de cuadros sindicales, para lograr en ellos “una visión técnica, política y sindical instrumental y amplia, para conocer y operar los procesos de modernización, de nuevas relaciones laborales y de productividad”.

La confederación de trabajadores en el afán de “sentar las bases de una autentica cultura de información y capacitación sindical... ha incorporado o adecuado temas (a su agenda de educación) como la Globalización y apertura comercial, TLC, productividad – calidad, bonos y convenios, sector informal, trabajo y medio ambiente, nuevas relaciones laborales, nueva cultura laboral, competencias laborales, certificación ISO, nueva seguridad social y AFORES” (Informe de labores educativas 1997). La incorporación de nuevos temas a obligado a esta central a establecer vínculos con instancias que puedan asistirlos en la formación de sus cuadros sindicales.

Una de estas instancias es el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) quien apoya a esta central con especialistas e instructores para difundir la perspectiva institucional del CONOCER y su vinculación con el sector sindical “... hemos recurrido al CONOCER de manera más constante a últimas fechas, al

punto de que para inicios de este año, 1998, ya formalizamos una solicitud para que se firme un convenio y una colaboración sistemática en base al apoyo de instructores del CONOCER a nuestros eventos... con el objetivo de difundir, discutir y promover la participación del sector sindical en los diferentes ámbitos e instancias de participación que se desprenden de la operación de este sistema”.

De acuerdo con las directrices del CONOCER, la participación sindical va mas allá de la mera información, en tal sentido, esta central de trabajadores, dentro de la estructura ejecutiva del Consejo tiene 2 consejeros titulares y 3 suplentes por la parte laboral. En los subcomités, a nivel del Comité Nacional de la Confederación, no participa directamente esta central, pero algunos sindicatos forman parte de los comités por ramas específicas, por ejemplo en petroquímica, textil, gastronomía y construcción.

Sin embargo, el responsable de capacitación sindical de esta central reconoció que “... hemos sentido la situación de que somos un sector dentro del Consejo con una participación reducida, sentimos que en el CONOCER se ha centralizado y cocinado prácticamente todo el sistema, reconocemos su capacidad ejecutiva, intelectual y operativa para generar tal cantidad de propuestas y documentos de trabajo, pero sentimos que hay poca posibilidad para recoger realmente las perspectivas, propuestas y opiniones de los sectores productivos. En mi opinión, cambiaría este tipo de relación tan institucional, formal y rígida del enfoque que se le esta dando al CONOCER y, que efectivamente, los factores de la producción tuvieran participación”.

Finalmente, al estar su estrategia educativa encaminada a “atender uno de los renglones prioritarios de toda organización social: forjar los cuadros de responsabilidad que exigen las nuevas circunstancias... a través de programas graduales de formación sindical, se ha priorizado la capacitación puntual, especializada e integral de ese sector de la dirigencia sindical de base, que desde los centros de trabajo esta asimilando y reponiendo a esas pequeñas y grandes transformaciones que se vienen operando a nivel de la organización del trabajo, las relaciones laborales y la propia representación sindical” (Informe de labores educativas 1997), las relaciones con instituciones medias de educación técnica pública no se han desarrollado con esta confederación de manera amplia, aunque existen algunas iniciativas a nivel regional, para establecer convenios sindicato-empresa, sobretodo con DGETI, con el objetivo de formar especialistas técnicos en ramas específicas de producción.

Lo mismo se puede argumentar con respecto a sus relaciones con el PROBECAT, las cuales son muy limitadas, debido a las funciones propias del PROBECAT, y se concentran principalmente a nivel estatal, donde algunas Federaciones de esta central han participado en este programa, su función ha sido ser sede de recepción de trabajadores con problemas de desempleo y subempleo y de formar grupos para la capacitación y becas de estos trabajadores.

b) Sindicato de sobrecargos de aviación.

En el caso de las dos empresas de aviación, desde el punto de vista sindical, no existe una política clara y bien definida de capacitación, a pesar de que se han introducido una serie de cambios tecnológicos y organizacionales. Incluso, la participación sindical en los planes y programas de capacitación se da solo para corregir los errores cometidos por la empresa en los contenidos de la formación de los sobrecargos.

Las transformaciones tecnológicas en las empresas de servicios aéreos, han sido la introducción de aviones de nueva tecnología como el 757, cambios que en opinión de un representante sindical "... deberían modificar los esquemas de capacitación" u otorgarse de manera oportuna, "... la empresa nunca le dijo, al sindicato ni a los sobrecargos, que en estos aviones que venían de otra empresa, las cocinas eran completamente distintas, los carros de servicio eran completamente distintos... hasta después de cómo un mes que nosotros empezamos a recibir mil quejas fue cuando nos acercamos al centro de capacitación para decirle porque no nos había dado instrucción, el centro de capacitación nos dijo que no sabía que este era un avión que tenía unas condiciones distintas".

En la forma de organizar el trabajo también ha habido cambios en estas empresas, a partir de modificar las rutinas de atención a pasajeros o introducir nuevos servicios a bordo, "... sin que los trabajadores hallan participado en como tendrían que trabajar un equipo de vuelo con un cambio en la forma de trabajo... esto nos ocasiona muchos problemas porque nunca hubo un entrenamiento, ni una comunicación... esto afecto la calidad en una forma severa".

Esta falta de información, de oportunidad y de adecuación de la capacitación, a pesar de que para impartir los programas de formación a los sobrecargos las dos empresas cuentan con un Centro de Adiestramiento de Sobrecargos conocido como Alas de América, en el cual se otorgan los cursos de adiestramiento inicial; adiestramiento periódico; adiestramiento especial y adiestramiento para ascenso, genera que en lugar de avanzar en la formación de los sobrecargos "... se este retrocediendo".

De acuerdo con un representante sindical, existen una serie de problemas que obstaculizan tener una capacitación acorde con los requerimientos del servicio en los aviones, lo cual se refleja en el hecho de que las dos empresas "... no están abiertas a la capacitación, capacitan en estándares mínimos de reglamentación nacional, que no existe, y de reglamentación mundial, y lo cubren con muchas deficiencias".

Los principales obstáculos que pone la empresa a la capacitación, en opinión de este líder sindical son:

Deficiencias en los contenidos de los programas de capacitación, por ejemplo, en una de las empresas se estableció un curso denominado 'Actos de interferencia ilícita', el cual debería estar enfocado a que los sobrecargos intervengan cuando hay a bordo pasajeros

problemáticos que pueden enfrentar a la tripulación a situaciones peligrosas. El sindicato de sobrecargos solicitó a la empresa este tipo de capacitación y la empresa "... nos presento un programa que esta verdaderamente mal hecho, en donde a un sobrecargo le pretenden enseñar que es una pistola automática y cuantos tiros tiene, como identificar un cuerno de chivo (AK-47), una pistola .45, cuestiones que nos parecen fuera de todo orden... porque nosotros tenemos que identificar mas que cuestiones de manejo de armas, cuestiones de interacción humana".

Considerar a la capacitación como un costo y no como una inversión, "... a las empresas no les interesa la capacitación, porque no les gusta gastar en capacitación, creo que les asusta el hecho de que tú seas mas capacitado, porque quizá vas a pedir un poco mas, ellos con cumplir con los mínimos, con cubrir de alguna forma la necesidad básica de que nosotros sacamos el servicio, no se preocupan por mas, no se dan cuenta de que si estamos mejor capacitados vamos a poder ser mejores sobrecargos, vamos a tener una cultura del ahorro, una cultura del negocio, porque no existe".

Programas de capacitación mal diseñados, debido a que las empresas diseñan los programas sin considerar las necesidades reales de los sobrecargos y mantiene instructores que no cumplen el perfil adecuado "... las capacitadoras son gentes que no vuelan, que tienen 7 años de volar y 5 años de no volar y entonces nos enfrentamos a situaciones que las instructoras desconocen y que finalmente la autoridad las avala como un mero tramite administrativo, sin que la autoridad realmente conozca cual es la necesidad que nosotros tenemos para capacitarnos".

Otro problema en este sentido, es que una de las empresas "... tenía 6 años de no capacitar a gente de nuevo ingreso, porque no habíamos tenido personal de nuevo ingreso, y ahora que se volvió a contratar personal, los programas de capacitación están siendo bastante criticados, porque los compañeros que están llegando a los aviones, no están llegando ni con el conocimiento técnico, ni con la aptitud, ni con el conocimiento de servicio a bordo que requerimos".

Dentro de este mismo núcleo de obstáculos, el representante sindical de sobrecargos señaló que otro problema que se presenta es que "hay un par de capacitadoras nuevas, una viene de una línea aérea y otra de otra línea, entonces te puedes encontrar a un capacitador diciéndole a un sobrecargo que tiene diez años de experiencia en la línea aérea: 'en los aviones de la línea aérea donde yo vengo, este procedimiento si se hace, pero en los de ustedes lo desconozco', con lo cual la sensación que dejan al interior del capacitando es verdaderamente desagradable y la resistencia que el capacitando ofrece es tremenda".

Reducción en el tiempo y contenidos de los cursos de capacitación, obstáculo que se presenta por las necesidades de las empresas para completar a su personal cuando la demanda lo requiere "... una de las empresas se dio cuenta que para cubrir su operación de diciembre no iba a tener una planta suficiente y un programa de seis semanas de capacitación, de pronto lo redujo a uno de tres semanas, nosotros alertamos a la autoridad, le dijimos a la empresa que

esto nos iba a dar problemas, sin embargo, como no hay una reglamentación, no paso nada, la autoridad estuvo de acuerdo con esta capacitación de tres semanas”.

Repetición de los temas de capacitación al personal con experiencia en la empresa “... cada año los sobrecargos bajan a un curso periódico, pero básicamente lo capacitan de acuerdo a lo que las empresas creen conveniente capacitar, no a lo que realmente nosotros necesitamos de capacitación a bordo de los aviones por nueva tecnología o por necesidades de la industria... lo cual hace que la capacitación, a la hora que un sobrecargo baja a un periódico, baje sin ganas, que los contenidos sean los mismos del año pasado, hay mucha resistencia para que la capacitación se lleve a cabo y se cubre como un mero requisito”.

Esta serie de obstáculos y la resistencia de la empresa a capacitar, pueden generarse debido a que en los CCT se señala que la empresa “proporcionara a los sobrecargos capacitación y adiestramiento, acorde con los términos consignados en la Ley y la Ley de Vías Generales de Comunicación... el adiestramiento técnico periódico se proporcionara por la empresa... de acuerdo con el contenido en los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de conformidad con el capítulo III Bis y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo” (CCT), lo cual, en cierto sentido deja a discreción de las empresas los temas y necesidades de formación que requieren los sobrecargos.

En la búsqueda de soluciones a este tipo de problemas, el sindicato ha propuesto certificar las labores de los sobrecargos y que se otorgue una formación acorde con esta certificación, para lo cual recurrió a la UNAM y a la Universidad del Valle de México (UVM) para proponerles el desarrollo de una curricula “... la UNAM nunca nos contesto, a pesar de que tuvimos un par de entrevistas con la secretaria particular de la rectoría... posteriormente tuvimos una entrevista con la UVM, a la cual nos acompañó el Director General de Aeronáutica Civil, le planteamos a esta Universidad privada la posibilidad de no solamente tratar de abrir alguna rama de la educación dentro del ambiente de sobrecargos, sino en general, de toda la aviación civil... sin embargo no obtuvimos respuesta”.

Una alternativa para lograr la certificación de la función de sobrecargo, es la que se comienza a abrir con el CONOCER, este Consejo se acerco al sindicato de sobrecargos a través de su vinculación con la Dirección General de Aeronáutica Civil “... nos vinieron a mostrar documentos, folletería de qué es lo que hacia el CONOCER... posteriormente nos explicaron cual es el producto del CONOCER, para ver si le entramos a certificar nuestra labor... a nosotros nos intereso, porque dentro del mercado laboral se esta buscando la forma de certificar conocimientos, de certificar saberes y de establecer normas... y nosotros estamos verdaderamente ‘cojos’ en cuanto a una norma que nos apoye a nivel ley para desarrollar nuestros saberes, si bien hay algún capítulo de tripulaciones aeronáuticas en la LFT, no existe ninguna reglamentación para el trabajo de los compañeros sobrecargos, como podría existir por ejemplo, en las leyes de E.U... consideramos que podríamos tener beneficios con el CONOCER, porque estamos buscando el desarrollar una curricula... que exista algún tipo de estudio previo antes de que entres a alguna empresa a trabajar como sobrecargo, o para que los sobrecargos que ya están actualmente trabajando sean certificados”.

La experiencia del sindicato de sobrecargos con instancias de gobierno solo se circunscribe a un contacto con la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) de la STyPS, cuando personal de esa dirección les entrego un cuestionario, “el sindicato se acercó a la DGCP porque estábamos buscando la posibilidad de apoyo para medir productividad... presentamos nuestro cuestionario y nunca obtuvimos una respuesta, el objetivo que buscábamos con la DGCP, era ver una forma de medir productividad al interior de la empresa, porque nosotros no tenemos ninguna capacitación sobre productividad y la consideramos necesaria”.

Por otra parte, se considera que la capacitación para los sobrecargos, es una capacitación especializada, regulada e impartida por el centro de capacitación Alas de América, que es el capacitador del corporativo de ambas empresas, razón por la cual ni el sindicato, ni la empresa han recurrido a instancias de gobierno como CIMO y PROBECAT. Además de que existe un desconocimiento de las funciones de estos programas, a pesar de que el sindicato de pilotos, de las mismas empresas, desarrolla una serie de actividades de formación con CIMO. El secretario de asuntos técnicos del sindicato señaló que no se recurre a estas instituciones gubernamentales “porque creemos que existe un gran desconocimiento sobre la labor del sobrecargo y entonces les cuesta trabajo canalizarnos a alguna institución para que nos apoyen en capacitación... además de que hay una falta de difusión, por lo menos al sindicato no ha llegado ni PROBECAT, ni CIMO, no tenemos conocimiento de que las dos instancias existieran”.

c) Sindicato de seguros.

Algunos sindicatos en México, sobretodo aquellos de empresas de sectores estratégicos, como es el sector financiero, han desarrollado sus propias estrategias de capacitación enfocadas principalmente a atender a los diferentes niveles de dirección del sindicato.

La tendencia de formación de recursos humanos en la empresa de seguros, ha ido en evolución como producto de la introducción de equipo de computo y de nuevos programas que han modificado las practicas de trabajo y los requerimientos de calificación de los trabajadores, quienes ahora deben de contar con conocimientos referidos a: técnicas de manejo de grupos, manejo de software, lectoras electrónicas, entre otros.

Para facilitar el aprendizaje en estas habilidades y aptitudes, se han introducido nuevas tecnologías educativas, como la herramienta multimedia “. por medio de CDs interactivos, aulas que son ex profeso para el manejo de equipo de computo... una oficina modelo para formación, donde se hacen simulaciones de todos los procesos de trabajo que tiene una oficina de servicios, con esto se pretende dotar a los trabajadores nuevos y en activo de los conocimientos necesarios que implica el estar en una empresa que ha desarrollado sistemas informáticos para el manejo de todo lo que implica el servicio de seguros en México”.

Para evitar recortes de personal debidos a la reestructuración o reorganización de las líneas de trabajo o bien por la inclusión de equipos electrónicos, se instrumento un proyecto denominado Reserva de Personal, en el cual la política que se sigue es que "... cuando por alguna razón hay gente que ya no es necesaria en su actividad... lo que se hace, es que los reordenamos, los reprocesamos y los reubicamos en otra área de trabajo" lo que modifica los perfiles ocupacionales de este personal "... gente que se encontraba trabajando en un área que llamamos de daños, donde son los seguros de incendio, de accidentes, etc., los cambiamos a áreas de vida, donde es una área totalmente distinta, con productos totalmente diferentes, previo una formación, una capacitación hacia el puesto".

Este tipo de programas, de acuerdo con el secretario general de la empresa de seguros, ha permitido al sindicato desarrollar su propia estrategia de capacitación, al permitirle 'pensar' en otros ámbitos de negociación diferentes a buscar la estabilidad en el empleo, la empresa "... apoya al sindicato en todo lo que es capacitación... le hemos pedido su colaboración y todo lo que ha sido elevar la productividad, la calidad, la mejora, etc., ha sido bien visto por la empresa".

De hecho el sindicato se apoya en una institución de educación superior privada, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), con quien han desarrollado una serie de cursos de capacitación "enfocados a entender los conceptos básicos de la administración, algunos esquemas de la visión, misión y valores de la empresa, el significado de la productividad, la competitividad y la calidad... tratamos de que los dirigentes sindicales se capaciten en estas materias para que exista la misma visión, se empaten conceptos con la empresa con respecto al futuro". Esta relación se establece sobre todo porque esta institución de estudios superiores forma parte del corporativo al que pertenece la empresa de seguros, lo cual desde el punto de vista del dirigente sindical "da cuenta del apoyo que nos ofrece la empresa para capacitarnos".

El sindicato recurre también para su capacitación, a una institución de formación propia del sector, el IMESFAC, que es la instancia capacitadora de la industria de los seguros. El contar con una institución de esta índole, genera, al igual que como sucede con las empresas, que generalmente no se mantengan relaciones con instituciones de educación pública. Para este sector sindical de la industria de seguros, los planes y programas de estudio de la DGETI y el CONALEP o los CEBETIS "... están muy desligadas del sector productivo y de servicios, incluso en el sector de los seguros no tenemos conocimiento de que ofrezcan una carrera que tenga que ver con este sector".

Para el secretario general de este sindicato, estas instituciones de educación media superior "... ofrecen carreras técnico profesionales de manera tradicional, pero sabemos que actualmente están inmersos en un proceso de buscar vincular la educación al trabajo y que están realizando pruebas piloto ligadas a lo que es el desarrollo de competencias, para que no solamente la competencia laboral se desarrolle a nivel de las empresas, sino que se desarrolle desde las propias aulas, con una vinculación muy estrecha al aparato productivo, lo que haría interesante su oferta educativa".

El sindicato nacional de la empresa de seguros considera que "... nosotros estamos poniendo nuestro granito de arena en la construcción de este proceso de competencia laboral... a partir de nuestra participación en una prueba piloto con el CONOCER... los avances que se tienen en esta prueba piloto son: el mapa funcional de acuerdo a la metodología del CONOCER, llegamos hasta la desagregación de los elementos; se desarrollaron las unidades de competencia y estamos en el proceso de establecer las normas laborales, se desarrollaron normas de competencia, pero no están todavía validadas. Las normas son las referidas a la actividad de dos áreas: el área técnica y el área operativa. Dentro del área técnica tendríamos lo que son las funciones que tienen que ver con reclamaciones y con lo que respecta a tarificación y costos de las pólizas; y con respecto a lo que es la operación de la compañía, que sería con relación a los servicios que directamente damos a nuestros clientes, en este caso sería la elaboración de las pólizas, las sanciones de las mismas, la orientación hacia los propios asegurados o agentes de seguros. Estas son las dos áreas que consideramos que pueden ser las más representativas de la actividad de seguros".

Las fases del proceso de la prueba piloto fueron: "... le propusimos al CONOCER la posibilidad de que pudiésemos calificar para una prueba piloto, ya que la empresa fue líder del sector durante 20 años, entonces es representativa del sector. Por otro lado, el que pudiésemos ejecutar un efecto multiplicador de las normas hacia el interior de la industria y que esto facilitara un proceso para establecer los comités de normas, en lo que respecta al sector financiero y en particular hacia lo que sería la industria de seguros en México. De ahí tuvimos la fortuna de que la gente de la empresa comprara el esquema, nos costo un poco de trabajo al principio vendérselo, porque había un poco de resistencia a este cambio, sin embargo, lo acogieron bien y hoy en día son los mas comprometidos con el proyecto, dado que le ven cuales son, a largo plazo, los beneficios que puede tener una empresa como la nuestra, al contar con una metodología distinta con respecto al desarrollo de los recursos humanos y en concreto, hacia lo que es la competencia laboral, vista desde las capacidades que un individuo puede desarrollar".

El responsable por parte de la empresa, en la prueba piloto es el Director General de Operaciones, participa gente de la organización sindical, del área de recursos humanos y gente de la institución que da capacitación a la asociación mexicana de instituciones de seguros (IMESFAC).

La prueba piloto fue una iniciativa sindical que nace fundamentalmente "porque fuimos invitados a la presentación del proyecto en la CTM, confederación a la cual pertenece el sindicato". El sindicato participa "en el comité de la industria de seguros, en este comité se esta trabajando con mandos medios y superiores de la empresa de seguros y con la gente de base (sindicalizados) en el desarrollo de las normas de competencia... el comité de hecho es la misma prueba piloto, nosotros le llamamos un comité de la prueba piloto de esta empresa de seguros, no existe hasta este momento un comité técnico, se encuentra en formación... estamos trabajando en pro de que más adelante se forme este comité técnico".

En la parte de la certificación, en el proyecto piloto aun no se tiene una cuota de trabajadores a certificarse en 1998 "... si lográramos establecer la norma de competencia

laboral en las dos áreas en que estamos trabajando y lográramos establecer los programas de capacitación para estas personas en base a normas de competencia, creo que estamos en posibilidad de estar certificando en 1999 a no menos de 300 o 400 personas... aun no tenemos un organismo certificador... nosotros como sindicato quisimos participar como organismo certificador, pero se presentaron algunas limitantes... no tuvimos mucha información con respecto a las bases, fue muy cerrada la convocatoria o licitación... Por otro lado, se hablaba de una inversión, de un compromiso, de una especie de franquicia. Es decir, nos faltó información para efecto de esto, la información se maneja muy cerrada en el CONOCER”.

Para este representante sindical, la competencia laboral, para poder ser viable todo el sistema, tiene que “impactar necesariamente sobre los salarios, el gran problema que le veo a este proyecto, en ese sentido, es la cultura de los empresarios, quienes todavía siguen arrastrando el concepto de tener resultados a muy corto plazo y no pensar en el largo plazo... esto hace que aunque la empresa tenga gente mas competente que ayude o permita crecer desde el punto de vista productivo, el empresario no esta mentalizado a compartir estos beneficios con la gente, creo que este es el gran reto de todo el proceso de competencia laboral... además, si esto de la competencia laboral funciona, prácticamente desaparecerá el escalafón, dado que las condiciones de acceso a los puestos de trabajo será en función de competencias, desde el punto de vista de ser capaz, y ya no va a ser desde el punto de vista de la antigüedad de la persona dentro de una empresa”.

Con relación a la afirmación sostenida por el Secretario Ejecutivo del CONOCER, de que el sistema de Competencias Laborales es un sistema incluyente, el secretario general del sindicato de la empresa de seguros considera que “... el sistema de competencias, desde el punto de vista de pagar es excluyente, porque no toda la gente tiene la posibilidad de hacerlo, desde el punto de vista genérico me parece que es incluyente. Es excluyente porque si fuera para todos, sin ninguna limitación, seria incluyente, pero en este caso, para que yo participe debo de pagar una cuota, si esta cuota no la puedo pagar, automáticamente se vuelve excluyente”.

Para superar este tipo de obstáculos los sindicatos deben negociar, “y en este sentido nosotros estamos trabajando aquí, en ver de que manera la empresa nos paga la certificación, esas serian estrategias a trabajar para que cuando estés dentro de una organización como esta, pues parte de las prestaciones nuevas sean el que te paguen este tipo de certificación”.

Desde su punto de vista, “hace falta dinamizar el proyecto de competencias laborales, se debería hacer más ágil el CONOCER, pero es quizá por la propia metodología y que se ha ido introduciendo el concepto poco a poco, que a veces se hace un poco largo, creo que hay que buscar optimizar el tiempo, porque en la medida en que avancemos mas rápido se van a poder cumplir las premisas del propio proyecto, en la medida en que esto siga siendo lento, a lo mejor cuando lleguemos a la competencia laboral ya los otros países van a estar en otra etapa”.

En relación con los apoyos ofrecidos por el gobierno a través de la STyPS, la empresa de seguros no recurre a los apoyos otorgados por las instituciones gubernamentales por ser

una empresa de tamaño grande y por esta razón no estar considerada como sujeto de apoyo en materia de capacitación. Por su parte, el sindicato de seguros entabló pláticas con CIMO para establecer un convenio de colaboración "... en la primera instancia en que acudimos, se nos indicaba que este programa es solamente para pequeñas empresas y máximo medianas empresas, lo cual hacía que nosotros no calificáramos. Posteriormente hicimos el planteamiento de que se nos pudiera ayudar, no como empresa, porque a nosotros se nos estaba ubicando como empresa, sino que se nos apoyara como sindicato, toda vez que nosotros, aunque somos 1,400 trabajadores, en realidad la parte de la dirigencia esta conformada por aproximadamente entre 60 y 80 personas a nivel nacional, bajo esa perspectiva si calificamos... sin embargo, por dar prioridad a otros proyectos internos, no fue posible concretarlo".

Respecto al programa PROBECAT, el sindicato tampoco recurre a esta instancia, debido a que "el manejo de la formación de recursos humanos al interior de la organización, lo hemos hecho con recursos propios de nuestro sindicato, con colaboración de la empresa... el trabajo que hemos realizado de formación y capacitación lo hacemos con el área privada, hemos contratado y contactado diversos despachos que trabajan como especialistas en la materia y personas que nos están brindando el apoyo y que si están vinculadas a lo que es la parte productiva, desde esa perspectiva nos facilita mas el que se nos pongan situaciones mas reales, mas de praxis que de teoría... entonces los recursos económicos y la formación que hemos recibido han sido suficientes en ese sentido específico".

El secretario general de este sindicato reconoce que el no recurrir a "estas oportunidades que ofrecen CIMO y PROBECAT nos limita... porque estamos subordinados a un apoyo empresarial para poder desarrollar actividades de formación... el sindicato solamente una vez ha trabajado con la STyPS, con la DGCP, con el objetivo de desarrollar un diplomado en materia de productividad y calidad enfocado hacia el sector servicios... la DGCP apoyo al sindicato con instructores... si quisiéramos evaluar, por un lado, la disposición y el trabajo hecho, creo que fue magnifico, quizá donde creo que pudiese ayudar mas es que estas personas se vinculen mas con el aparato productivo, de manera mucho mas directa".

La concepción que el secretario general de este sindicato de seguros tiene de CIMO y PROBECAT es que "son instancias que definitivamente son un paliativo, sobre todo en una época de crisis como la actual, donde día con día hay cierre de empresas, donde día con día hay gentes que salen del aparato productivo y que lo único que tienen para ofrecer es su fuerza laboral... es una oportunidad de hacer un reproceso de las personas". No obstante reconoce que "hace falta difusión de estos programas... hace falta hablar de los puntos neurálgicos o de los puntos específicos que los programas pretenden atacar, con el objeto de que la gente se acerque mas y los actores sociales podamos acercarnos mas y vincularnos de una manera más eficiente".

6.Relación capacitación-sistema de remuneración

En la formulación de las estrategias de capacitación y formación de los recursos humanos generalmente se presentan dificultades para ligar la formación con el salario, en algunos casos se buscan sistemas complejos y en otros se recurre a procedimientos sencillos, en algunos casos se tiene éxito y en otros se llega a resultados no deseados.

En el caso de las organizaciones productivas estudiadas, se presentan diferentes formas para intentar ligar formación-remuneración:

En el caso de la empresa de artes gráficas el sistema de remuneración busco articularse a la formación de los trabajadores a partir de los incrementos de la productividad, medida en términos de aumento de la producción, pero no es clara la vinculación con las habilidades y conocimientos adquiridos por los trabajadores en el proceso de formación "... la forma de vincular la capacitación a los salarios va relacionado en la parte de productividad. Los trabajadores tienen su salario y en función de la productividad se les dan primas durante todo el año, aparte los trabajadores que hayan obtenido el primer lugar en productividad al año, se les da una prima adicional. Los parámetros de medición son la eficiencia, en cuanto a la producción que hay, aquí la producción se mide por tiros, la eficiencia esta medida por la producción en tiros... nuestro sistema de impresión es a través de prensas planas, el tiro esta compuesto de pliegos, se le llama tiro al efecto de imprimir".

En la empresa de seguros la liga salarios-capacitación se obtiene de dos maneras: a partir de los ascensos en el escalafón, cuando el trabajador concursa para alcanzar un puesto superior dentro de la estructura escalafonaria y por medio de dos evaluaciones de desempeño anuales.

Para el primer caso, el secretario general del sindicato señaló que "no se da una relación capacitación-salarios en la parte directa del curso, pero si en la parte del escalafón, porque para que una persona logre sus ascensos, en lo que es la parte sindicalizada, requiere de haber cubierto una serie cursos de capacitación, dado que esos cursos de capacitación le dieron una calificación, en el momento que concursa para un puesto mayor, entonces si le va a representar una mejora económica, no en el momento en que toma el curso. Manejamos algunos esquemas de multihabilidades, de plan de carrera, que todavía no han dado los resultados que nosotros quisiéramos, pero se ha intentado hacer estos esquemas con sindicalizados y con no sindicalizados".

En el segundo aspecto, en la empresa se realizan dos evaluaciones al año que versan sobre el desempeño de las personas, en estas evaluaciones va involucrado lo que es productividad, calidad y la actitud del trabajador. Dependiendo de los resultados de la evaluación, los trabajadores tienen derecho a un bono "... estos bonos tienen un limite

máximo, cada seis meses, de 20 días de salario directo del trabajador, y de ahí van hacia abajo hasta llegar a casos de 10 días de salario, dependiendo del desempeño del trabajador”.

Para las empresas de aviación, de acuerdo con un dirigente sindical, no existe ninguna forma de vincular salario-capacitación, incluso, los ascensos se dan por escalafón ciego. En estas empresas existen tres categorías: sobrecargo de nuevo ingreso, sobrecargo primero y sobrecargo supervisor, para que pueda existir un ascenso “... tienen que pasar muchos años (como 16 años), no importa si se tiene una mayor capacidad, aquí ascienden por antigüedad, si bien hay un examen de ascenso, este es verdaderamente sencillo, es para cubrir un requisito... no existen bonos para los sobrecargos, tienen su pago mensual por salario, sus viáticos por cada vuelo al que van, si trabaja tiempo extra le pagan horas extras de acuerdo a los que marca el contrato colectivo y de acuerdo a lo que marca la ley”.

En el caso de la empresa acerera el sistema de capacitación esta diseñado en función a las habilidades de la gente y el sistema de ascensos esta ligado al sistema de capacitación, en el sentido de que si el personal se capacita y adquiere las habilidades de otro puesto puede ascender y por lo tanto, aumentar su remuneración. “...el sistema esta diseñado en diferentes niveles de puestos técnicos: técnico, técnico general y técnico especialista, para cada puesto hay diferentes funciones, una función de operación, una de mantenimiento y una función que puede ser de otro departamento... una persona que se encuentra en el puesto mas bajo, en una función específica, debe de capacitarse forzosamente, en las otras dos”.

La formación debe cumplir con dos fases: capacitación (en aula) y adiestramiento (a pie de maquina), el trabajador para poder subir al siguiente puesto, “debe de haber cubierto su capacitación del puesto y con la preparación básica del siguiente nivel, cuando llega al segundo nivel, entonces requiere de menor capacitación, porque ya trae los principios básicos, y así sucesivamente”.

Otra variante en esta empresa, en la que se relaciona la capacitación al salario es que “si no tenemos una vacante en los diferentes puestos, el simple hecho de haberse capacitado y terminado el programa de mantenimiento en capacitación y adiestramiento, y termine igualmente lo de operación, si cumple con eso, viene un bono del 3% de la nomina base, que se da en una sola exhibición”.

En la empresa de electrodomésticos se practica una forma ‘rudimentaria’ de evaluación para que el trabajador pueda ascender a otro nivel escalafonario, la cual consiste en que el Director de Recursos Humanos, a su criterio, evalúe si el trabajador tiene aptitudes y actitudes que le permitan ascender “... tenemos 7 categorías, el sistema de ascenso ve antigüedad y capacidad... no es escalafón ciego, sino combinado”, pero no existe una relación directa entre los aprendidos por los trabajadores con las remuneraciones que recibe.

La empresa de corsetería no tiene identificado un sistema para evaluar a sus trabajadores y por tanto no existe una forma de ligar remuneración a calificación, la forma de estimular a sus trabajadores se presento a partir de haber modificado su ‘lay-out’, lo que significo disminución de costos por la vía de eliminación de retrabajos y el poder aumentar

sus niveles de producción, esto les permitió otorgar un bono de productividad a sus trabajadores "... que se deriva de aumentar la productividad en un 80%, definida la productividad por la cantidad de piezas que se producen al día... el bono de productividad fue de un 12 a 13% de su salario".

En opinión del asesor de la empresa "... los sueldos son bajos, entonces es muy difícil que la gente quiere quedarse por esos sueldos, pero tampoco esta capacitada par ganar mas, estamos en un problema, no podemos pagar lo que la gente necesita, pero ellos tampoco pueden darnos lo que nosotros necesitamos... no podemos aumentar salarios porque nos sacan del mercado, tenemos problemas de mercado tremendos. Estamos buscando otras motivaciones que no tengan que ver con lo económico".

En la empresa de telefonía dentro del SGC los cursos libres dan la oportunidad a los trabajadores de concursar por puestos de mayor categoría lo que va asociado un incremento salarial, "... no se le paga por capacitarse, simplemente es un beneficio y una obligación por parte de la empresa, pero proporciona elementos para que pueda ir concursando para ocupar un puesto de mayor salario... cuando ocupas una categoría dentro de una de las especialidades, cada curricula esta determinada para esa categoría, una vez que ya cubriste la curricula para esa categoría, entonces estas listo para subir a la siguiente, o para concursar, dependiendo de la especialidad de la que estemos hablando... hay 22 especialidades y cada una de ellas tiene una composición diferente, vamos a decir que, en promedio, hay cuatro o cinco categorías dentro de cada especialidad".

En el ingenio azucarero se otorga un bono a los trabajadores por su participación en las reuniones de retroalimentación que se llevan a cabo periódicamente en cada una de las áreas y por su participación en el programa de medición y mejora de la productividad. Dentro del proyecto de competencia laboral, "... se tiene contemplado buscar una forma de pagar un incentivo a los trabajadores que se vayan certificando en las diferentes unidades de competencia que se están construyendo... pero esto es todavía una posibilidad".

Los apoyos institucionales públicos en este campo aún no se han definido, sin embargo cabe señalar que el programa CIMO está actualmente desarrollando guías metodológicas sobre este tema con el objetivo de que sus promotores puedan apoyar a las empresas que lo demanden.

VI. RELACIONES LABORALES Y NEGOCIACION DE LA CAPACITACION

La participación de los sindicatos en el diseño y gestión de la capacitación, actualmente es de gran importancia. Sin embargo, esta participación no se da en todos los casos y en algunos incluso intenta evitarse cualquier intervención de tipo sindical.

En el caso de los organismos productivos analizados en este estudio, la participación sindical muestra diferentes niveles:

Casos en los que la representación sindical no participa en ninguna actividad de diseño y gestión de la capacitación.

En la empresa de artes gráficas la participación del sindicato en el diseño de las estrategias de capacitación se anuló "... antes nos reuníamos con la Comisión de Capacitación pero nunca funcionó, este año lo estoy manejando yo (Gerente de Calidad de la empresa), fui a la unión de litógrafos a tomar un curso de detección de necesidades, repartí un cuestionario entre los trabajadores para que me dijeran sus necesidades de capacitación y de ahí se elaboró un programa, la gente está motivada para que se les dé capacitación de lo que es calidad, de lo que hace la empresa, están muy interesados".

En la empresa de electrodomésticos en el CCT esta normada la capacitación y el CCT está por arriba de lo que marca la ley, pero "... el sindicato no participa en la elaboración de los temas ni los contenidos de la capacitación, esto no es importante, pero sí está consciente de que si no hacemos capacitación no funciona la fábrica". Conviene recordar que en esta empresa no se tiene una estrategia de capacitación como tal y por tanto es difícil la participación del sindicato.

En la rama de la joyería y platería por tratarse en su mayoría de pequeños talleres familiares asociados a la Cámara, generalmente no existen sindicatos y como se señaló, el propietario es al mismo tiempo trabajador, razón por la cual es prácticamente imposible la participación del sindicato en el diseño de la estrategia de capacitación, sin embargo, conviene aclarar que la cámara sí realizó un diagnóstico sobre las necesidades de formación de sus agremiados para poder apoyarlos con el programa CIMO.

En el caso de la asociación de industriales no existe ninguna participación, al menos a nivel de asociación, de los sindicatos para definir los programas de capacitación impulsados por este organismo empresarial.

Casos de participación sindical limitada en las actividades de diseño y gestión de la capacitación.

En el caso de la empresa de seguros el sindicato participa en el diseño de la estrategia de capacitación "a través de una comisión mixta establecida de manera tradicional, como lo marca la LFT, la comisión revisa, participa y propone, pero debemos reconocer que la propuesta se ha dado más por parte de la empresa que de los propios trabajadores".

Para este dirigente sindical "hay una enorme ausencia de los trabajadores en la participación de nuevos tipos de esquemas de capacitación, este debería ser un bastión de lucha en los próximos años, debemos buscar en nuevos esquemas de participación para el desarrollo de recursos humanos... (para lograrlo) hace falta entrar en un proceso de reingeniería de los sindicatos, revisar los procesos, transformar totalmente los procesos, reinventar el sindicato".

En las empresas de aviación el sindicato de sobrecargos participa en la elaboración de programas de capacitación a través de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento. Esta participación se limita a 'corregir los errores' de la empresa en materia de formación, un ejemplo de esto es cuando una de las compañías de aviación introdujo la clase ejecutiva, el sindicato "... trabajo en todo el programa de capacitación para la clase ejecutiva, porque cuando nos acercamos por primera vez a ver el programa de capacitación que ellos (la empresa) iban a dar a todos los compañeros sobrecargos para echar a andar esta clase, bueno pues era bastante malo. A partir de aquí nosotros les propusimos un esquema de capacitación, vino un consultor externo que capacito a gente del sindicato, para que la gente del sindicato que son compañeros sobrecargos de primer nivel, con mucha experiencia a bordo de los aviones, diseñaran y estructuraran todo el sistema de capacitación para la clase ejecutiva"

Para adecuar la formación de los sobrecargos a los estándares de la industria, el sindicato recurrió a analizar lo que hace empresas de aviación de otros países y después "trajimos el producto, lo aterrizamos a la necesidad de nuestras empresas y es lo que actualmente se esta trabajando, es una iniciativa verdaderamente sindical".

Sin embargo señala que "actualmente, la capacitación no se acuerda con el sindicato, las empresas nos mandan planes y programas de capacitación y nos dicen que están avalados por la ST y PS y por la DGAC, pero nos damos cuenta que ninguna de estas dos tienen gente capacitada para poder decir si son buenos programas o no son buenos programas, nosotros por lo pronto, hemos insistido en que cuando menos se mantengan los niveles que la OASI recomienda... nosotros hemos insistido en que esto tiene que ser mejorado, pero siempre que va una iniciativa sindical, evidentemente se queda guardada".

En el ingenio azucarero se ha tomado en cuenta la opinión del sindicato para la impartición de los cursos de capacitación que se han ofertado e incluso participa algún representante de la Comisión Mixta Única en los cursos. Sin embargo, su participación es muy limitada.

Los sindicatos y trabajadores de la cámara de artes gráficas no participan en el diseño y gestión de los programas de capacitación ofrecidos por la cámara, su participación se da, limitadamente, en tener representación en el comité técnico de las artes gráficas dentro del CONOCER.

Casos de amplia participación sindical en las actividades de diseño y gestión de la capacitación.

En la empresa de telefonía ha habido una participación muy fuerte del sindicato en los esquemas de capacitación "... sobre todo, más que participación quizá lo más importante es que hemos logrado armonizar los intereses del sindicato y de nosotros, sobre todo en capacitación, puedo decir que hemos roto, tanto la administración, como el sindicato, el sentirse antagónicos, hemos trabajado muy bien, sobre todo los últimos dos o tres años".

Incluso en el CCT se manifiesta que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA) "... se constituirá con 18 representantes del Sindicato y 18 representantes de la Empresa, que acreditarán un examen de capacitación y adiestramiento a efecto de garantizar su adecuado desempeño en dicha comisión... la COMNCA tendría como objetivo fundamental: establecer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo; participar en y aprobar la formulación y actualización curricular; participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento; formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento... participar en la determinación de instructores de acuerdo a los perfiles y requisitos acordados; vigilar y evaluar el desarrollo de la capacitación que se imparte.." (CCT).

Se concluye que sólo en el caso de la empresa telefónica, en la negociación colectiva aparece el tema de la presencia de instancias públicas de apoyo a la formación profesional; en los demás casos, la negociación colectiva no ha representado una herramienta para estimular la presencia de instituciones públicas de formación técnica profesional hacia el interior de la empresa.

VII. CONCLUSIONES

Partiendo de la premisa de que las empresas deben evaluar cuidadosamente el contenido y la cobertura de la formación para promover un proceso de aprendizaje continuo, que es la clave no sólo de la utilización con éxito de los recursos humanos, de la innovación efectiva y de los incrementos de la productividad, sino también de la estabilidad en el empleo, de las perspectivas profesionales y del desarrollo personal del individuo, las entrevistas realizadas con diversos actores de la producción llevaron a las siguientes conclusiones en cuanto a los alcances y límites de las instituciones públicas de formación técnica profesional.

En el contexto mexicano de la trayectoria de educación técnica profesional se presenta el fenómeno de dos senderos de apoyo institucional. Por un lado la modernización de los sistemas tradicionales de formación técnica profesional escolarizada (DGETI, CONALEP, CECATI, CEBETI, CETI) que busca acercarse a las organizaciones productivas y por otro lado, el surgimiento de nuevas modalidades institucionales, en la regulación del mercado de trabajo, que desde su origen, incorporan a los actores sociales tal como es el caso de PROBECAT, CIMO y CONOCER.

La percepción de los actores sociales sobre los avances o transformaciones de estas instituciones públicas difieren según la experiencia previa o actual que han tenido con ellos, así como por la propia trayectoria de formación de recursos humanos que han seguido las organizaciones productivas. No obstante esto, se pueden sustraer de las entrevistas algunos alcances y límites comúnmente percibidos, los cuales deberían ser los ejes sobre los que el sistema de formación técnico profesional tendrá que avanzar.

Siguen existiendo una serie de problemas 'estructurales clásicos' de desfase entre la formación que ofrecen las instituciones públicas de formación técnica profesional y el curriculum que desean conseguir las empresas, debido a que:

Los contenidos de los programas de formación y las carreras técnicas, están mal diseñados y la impartición de los cursos de formación técnica profesional no son los adecuados a las necesidades de la empresa y de los trabajadores, con lo que se dificulta el que los egresados puedan amoldarse a las exigencias del mercado de trabajo.

La dificultad de generar y mantener vínculos con instituciones de educación media y superior. A pesar de que en algunos casos estudiados existen estos vínculos, aparecen problemas para mantener una relación fluida y efectiva.

7. Falta de equipamiento de los colegios y escuelas de educación media.

En esta tradicionalmente complicada relación escuela-empresa, se reproducen desconfianzas y prejuicios y se alega una falta de capacidad técnica y profesional de parte de las instituciones de educación pública para apoyar a las empresas. Los empresarios señalan que demandarían los servicios de estas instituciones públicas, solo si comprueban la "excelencia" del servicio prestado, para asegurar que el perfil del candidato corresponda al deseado. Sin embargo, el sistema escolarizado de enseñanza técnica tiene gran dificultad para mantenerse tecnológicamente actualizado, lo que hace que las grandes empresas suelen encargarse directamente de la capacitación de sus trabajadores, a veces, a través de organismos corporativos, como las escuelas de rama; las cámaras de industria; escuelas técnicas patrocinadas por los empresarios del sector y otras asociaciones similares.

Las empresas pequeñas cuyas posibilidades concretas de ofrecer formación son limitadas, pueden proporcionar una aprendizaje tradicional, que no alcanza a ser una labor de formación sistemática y es precisamente en este sector de las micro, pequeñas y medianas empresas donde se encuentran las mayores deficiencias de capacitación, que normalmente no pueden ser resueltas por ellas mismas. A pesar de los problemas estructurales mencionados en la oferta de formación técnica, este sector de empresas, ha comenzado a recurrir a las nuevas modalidades de intervención estatal (CIMO, PROBECAT, CONOCER) para facilitar la formación de sus trabajadores.

Los principales factores por los que las empresas muestran reticencia a acercarse a los programas gubernamentales de apoyo a la capacitación son:

La mala imagen que los empresarios y los sindicalistas tienen sobre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para las empresas la relación con la ST y PS es la presentación de los programas de capacitación cada dos años, la presentación de las constancias de

habilidades, el acta de inspección de higiene y seguridad con la finalidad de cubrir solo metas cuantitativas o cumplir requisitos formales.

El desconocimiento de estos programas gubernamentales de apoyo a la formación de recursos humanos.

La limitación natural de este tipo de programas, que no están diseñados para dar atención a todo el universo de micro, pequeña y mediana empresa.

La falta de interés y constancia de las organizaciones productivas para dar seguimiento al proceso de intervención para la formación.

En algunos casos, específicamente, en el de competencia laboral, la complejidad de la metodología propuesta por la instancia pública correspondiente.

La rigidez administrativa de las modalidades de apoyo ofrecidas.

Al interior de las organizaciones productivas encontramos otra clase de obstáculos a la formación que deben ser considerados por las instancias públicas en los apoyos que ofrecen, como la dificultad de modificar los componentes y funcionamiento de los sistemas escalafonarios y de remuneración. En algunas empresas, dentro de los sistemas escalafonarios y de remuneración, se potencian elementos como nivel de capacitación, conocimientos adquiridos, habilidades desarrolladas, mientras que la antigüedad pierde vigencia. Sin embargo, también hay prácticas que encierran a las personas en tal o cual puesto de trabajo por la falta de una formación sistemática y la preferencia que se da a los cursos que se limitan a preparar a los trabajadores para ejecutar solo determinadas tareas. En este contexto, el problema de la formación técnica profesional tiene sus raíces en la propia organización, ante lo cual las instancias públicas de formación técnica profesional (DGETI, CONALEP, etc.) deben ofrecer diagnósticos (como lo hace CIMO) para orientar a la organización productiva a generar un cambio en la dirección de la mejora y el aprendizaje continuo, antes de proporcionar la oferta de cursos de formación.

SIGLAS UTILIZADAS

CANAGRAF Cámara Nacional de las Artes Gráficas.
 UNAM Universidad Nacional Autónoma de México.
 CIMO Calidad Integral y Modernización.
 CONOCER Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral.
 CONALEP Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
 CCAG Centro de Capacitación de las Artes Gráficas.
 CEFETI Centro de Estudios de Formación Tecnológica e Industrial.
 DGETI Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial.
 CECATI Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.
 PROBECAT Programa de Becas para Trabajadores Desempleados.
 UPC Unidad Promotora de Capacitación.
 UAM Universidad Autónoma Metropolitana.
 CCT Contrato Colectivo de Trabajo.
 IPN Instituto Politécnico Nacional
 ESIME Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Electrónica.
 ITAM Instituto Tecnológico Autónomo de México.
 TP Tecnológico de Puebla.
 UTP Universidad Tecnológica de Puebla.
 Instituto Mexicano del Petróleo.
 Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
 Centro de Estudios de Bachillerato en Educación Técnica Industrial.
 Centro de Estudios Tecnológicos México - Alemania.
 Secretaria de Educación Pública.
 Centro de Estudios Laborales Mexicano.
 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.
 Dirección General de Capacitación y Productividad.
 Desarrollo Integral de la Familia
 Instituto Nacional Indigenista.
 COMEPROC
 Consejo Mexicano de Productividad
 Tratado de Libre Comercio México - E.U – Canadá .
 Universidad del Valle de México
 Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Finanzas.
 LFT
 Ley Federal del Trabajo.CTM
 Confederación de Trabajadores de México.
 Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera
 Organización Internacional del Trabajo.
 Centro de Investigación y Aplicación Tecnológica de Querétaro
 Instituto Nacional de Educación para Adultos
 Centros de Enseñanza Técnico Industrial.

CMNCA

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Educación Basada en Competencias Laborales.

Se agradecen los comentarios y la colaboración de Anselmo García y Leonard Mertens, así como la participación y el tiempo de las personas entrevistadas.

